



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

VELI-MATTI ISOAHO
SIDOSRYHMIEN SITOUTTAMINEN PROJEKTIN
SUUNNITTELUVAIHEESSA

Diplomityö

Tarkastaja: yliopistonlehtori Rainer Breite
Tarkastaja ja aihe hyväksytty talouden ja
rakentamisen tiedekuntaneuvoston
kokouksessa 11. tammikuuta 2017

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Johtamisen ja tietotekniikan koulutusohjelma

ISOAHO, VELI-MATTI: Sidosryhmien sitouttaminen projektin suunnitteluvaiheessa
Diplomityö, 65 sivua, 2 liitesivua

Toukokuu 2017

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: yliopistonlehtori Rainer Breite

Avainsanat: sidosryhmien johtaminen, projektin ajallinen hallinta, sidosryhmäanalyysi, organisaatorakenteen muodot, sidosryhmästrategia

Projektin menestymisen kannalta on suuri merkitys siinä, kuinka sidosryhmien hallintaprosessissa onnistutaan projektin alkuvaiheessa, koska tällä on suora yhteys sidosryhmien projektille antamaan tukeen ja siihen sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin projektin sidosryhmäjohtamista ja sen vaikutusta laajemmin, operatiivisella ja strategisella tasolla. Tämä tutkimustyö tehtiin Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä ja sen tavoitteena oli selvittää projektin sidosryhmien johtamista projektinhallinnan näkökulmasta katsottuna. Tutkittavat alueet käsittelivät projektiorganisaatiota, strategista johtamista ja projektin hallintaa, sidosryhmän hallintaprosessia ja projektiryhmän suorituskyykyyn liittyviä tekijöitä. Tutkimusongelmana oli rakentamisprojektin ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien johtamisessa yhtenäisen toimintatavan puuttuminen, jotta sidosryhmäjohtamista voitaisiin kehittää tavoitteellisesti.

Tutkimus muodostui teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa tutustuttiin kirjallisuudesta ja eri tieteellisistä artikkeleista löytyneisiin teorioihin ja malleihin, joiden perusteella laadittiin tutkimuksen teemahaastattelun eri aihepiirit ja kysymykset. Empiirisessä osassa suoritettiin varsinainen teemahaastattelu valittujen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Ulkoisia sidosryhmiä edustivat henkilöt, joilla oli pitkäaikainen ja syvälinen kokemus koulurakentamisesta. Sisäisiä sidosryhmiä edustivat henkilöt, jotka parhaiten edustivat strategisia, taktisia ja operatiivisia toimijoita yhtymässä. Työssä käytettiin toiminta-analyttistä tutkimusotetta.

Tutkimuksen tulos osoittaa sen, että ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien sidosryhmästrategian ja siihen liittyvien prosessien kuvausten käyttäminen on huomioitava paremmin, koska projektiin sitoutuneet resurssit on tunnistettava riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta tarvittavat vuorovaikutuskanavat voidaan synnyttää projektin johdon ja sidosryhmien välille. Sidosryhmät tulisi tunnistaa, muodostaa ja sitouttaa jokaisessa projektissa ennen suunnittelun aloittamista juuri kyseisen projektin tarpeita vastaavaksi. Siksi tarvitaan sidosryhmäanalyysijä, jotka tehdään osana projekti-suunnittelua ja organisaation kehitystyötä. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuskohteena olleen julkisyhteisön projektinjohtamisen kehittämisessä. Saadut tulokset ovat apuna ylimmälle johdolle, joka mahdollistaa projektien toteuttamisen, sen kehittäessä organisaation strategisia tavoitteita.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Management and Information Technology

ISOAHO, VELI-MATTI: Stakeholders' Commitment in the Planning Phase of Project

Master of Science Thesis, 65 pages, 2 appendix pages

May 2017

Major: Industrial Management

Examiner: University Lecturer Rainer Breite

Keywords: Stakeholder management, project time management, stakeholder analysis, organizational structure, stakeholder strategy

For the success of the project, it is of great importance to how the stakeholder management process succeeds in the initial phase of the project as it has a direct link to the support and commitment of the stakeholder project. This study looked at project stakeholder management and its impact at a wider, operational and strategic level. This research work was carried out in the Federation of Education in Central Ostrobothnia, and its aim was to find out the project management's stakeholder leadership from a project management point of view. The areas concerned were project organization, strategic management and project management, stakeholder management process, and project team performance factors. The problem of research was the absence of a coherent approach to the management of external and internal stakeholders in the construction project in order to develop target group management in a targeted manner.

This study consisted of a theoretical and empirical part. In the theoretical part, the theories and models found in literature and various scientific articles were studied and the themes and questions of the thematic interview were elaborated. In the empirical part, an actual theme interview was conducted with selected internal and external stakeholders. External stakeholders were represented by people with long-term and profound experience in school building. Internal stakeholders were represented by the people best represented by strategic, tactical and operational players in the group. An activities-analytical survey was used in the thesis.

The result of the study shows that the use of the stakeholder strategy and related process descriptions of external and internal stakeholders needs to be better taken into account as the resources committed to the project must be identified at a sufficiently early stage to provide the necessary interaction channels between the project management and the stakeholders. Stakeholders should be identified, formed and committed to each project prior to planning to meet the needs of that project. Therefore, stakeholder analyzes are needed as part of project planning and organizational development. The results of this study can be utilized in the development of project management of the public sector that has been investigated. The results obtained also support the top management, who enables the implementation of projects, as it develops the organization's strategic goals.

ALKUSANAT

Iso kiitos kaikille läheisilleni ja ystäville, jotka olitte arvokkaana apuna ja tukena diplomityöni valmistusprosessissa. Suuri kiitos kuuluu myös työni ohjaajalle Rainer Breitelle, jonka rakentavat kommentit ja jämäkkä ohjaus olivat tämän työn valmistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

Kokkolassa 17.5.2017

Veli-Matti Isoaho

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	2
1.3	Tutkimusongelma.....	2
1.4	Tutkimusotteen valinta ja tutkimuksen suoriustapa.....	3
2	PROJEKTIN SIDOSRYHMIEN JOHTAMINEN	5
2.1	Projektin määritelmä	5
2.2	Projektin tavoitteet	7
2.3	Projektin menestystekijät	8
2.3.1	Projektin onnistumisen tekijät	8
2.3.2	Projektin ajallinen hallinta	11
2.4	Projektin sidosryhmät ja resurssisuunnittelu.....	13
2.5	Projektin sidosryhmät ja johtaminen.....	17
2.5.1	Projektipäällikkö sidosryhmäjohtajana.....	19
2.5.2	Sidosryhmäanalyysi	21
2.6	Projektiorganisaation muodostus	27
2.6.1	Funktionaalinen organisaatio.....	29
2.6.2	Projektiorganisaatio	31
2.6.3	Matriisiorganisaatio	33
3	TYÖN AINEISTO JA MENETELMÄT	37
3.1	Teemahaastattelun aihepiirit ja haastattelurunko	37
3.2	Menetelmän arvionti	38
3.2.1	Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	39
3.2.2	Tutkimuksen validiteetti	39
3.3	Organisaatio	41
3.4	Investointitoiminta	43
4	TULOKSET	46
4.1	Projektiorganisaation aihepiirin teemahaastattelun tuloksia.....	46
4.2	Strateginen johtamisen ja projektin hallinnan aihepiirin tuloksia.....	48
4.3	Sidosryhmien hallintaprosessin aihepiirin tuloksia.....	50
4.4	Projektiryhmän suorituskyvyn aihepiirin tuloksia	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
	Lähteet.....	62

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

ALLOKOIDA	Rajallisten voimavarojen kohdentaminen
CPM	Critical Path Method. Kriittisen polun menetelmällä tunnistetaan projektin osatehtävien tarkat kestot, sekä edeltäjä- ja seuraajasuhteet
EVALUOINTI	Toiminnan ja tulosten arviointi
IMPLEMENTOIDA	Käyttöönotto, toimeenpano
ITERATIIVINEN	Tuotekehitykseen liittyvä kehittäelykierros
KONSOLIDOITUMINEN	Prosessi, jossa optimoidaan ja keskitetään resursseja koko konsernin laajuudessa
LEADERSHIP	Johtajuus, joka tarkoittaa ihmisten johtamista
MANAGEMENT	Johtajuus, joka tarkoittaa asioiden johtaminen
NOMOTEETTINEN	Suureen havaintojen määrään tilastollisesti yleistettävä havaintomateriaali
PERT	Program Evaluation and Review Technique. Työvaiheiden jaksotus aikataulun ja projektin etenemisen mukaisesti siten, että nähdään, minkä työvaiheen tulee olla valmis ennen seuraavan työvaiheen aloittamista.
PEST-ANALYYSI	Political, Economic, Social and Technological. Menetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknologista tilaa ja tulevaisuutta.
PÄÄMÄÄRÄ-KONGRUENSSI	Projektiin osallistuvien yhteneväinen tavoite
SEMANTTINEN	Merkitystä koskeva
SIILOUTUMINEN	Organisaatiossa oleva ryhmä, yksikköä, systeemi, prosessi tai muu organisaation osa, joka toimii eristyksissä muista
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Oman toiminnan vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arviointityökalu
VERIFIOINTI	Todentaminen, väitteen oikeaksi osoittaminen

1 JOHDANTO

Projektiin liittyvät olennaisena ja kiinteänä osana sen ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät. Sidosryhmät voidaan määritellä ihmisinä, jotka tuottavat oman panoksen projektiin tai ovat siitä kiinnostuneista (Karlsen et al. 2008, s. 19). Sidosryhmät voivat olla sisäisiä projektiryhmiä, ulkoisia projektiryhmiä, mutta toimivat samassa organisaatiossa tai kokonaan ulkopuolisena organisaationa (Hughes & Cotterell 2009, ss. 13-14).

Bryson (2004, s. 22) on määritellyt sidosryhmät seuraavasti:

- Kaikki osapuolet, jotka vaikuttavat tai tulevat vaikuttamaan strategisesti yrityksen toimintaan ja arvoihin
- Jokainen henkilöstöryhmä tai organisaatiotaso, joiden asettamilla vaatimuksilla voidaan osoittaa olevan vaikutuksia yrityksen resursseihin tai sen tuloksiin
- Henkilöt tai ryhmät, joilla on valtuudet vastata, neuvotella ja tehdä muutoksia organisaation strategisesta tulevaisuuden tilasta

Karlsenin et al. (2008, ss. 7-8) mukaan projektin sidosryhmien johtaminen on yksi tärkeimmistä projektipäällikön tehtävistä, koska projektin onnistuminen riippuu monista henkilöistä, mukaan lukien useat sellaiset henkilöt, jotka eivät raportoi suoraan projektipäällikölle. Projektipäällikön on tärkeää luoda hyvät suhteet erityisesti niihin sidosryhmiin, joilla on vaikutusta projektin lopputulokseen.

Sidosryhmien tunnistaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on tärkeää, koska projektipäällikön on voitava luoda riittävät viestintäkanavat niihin jo projektin alkuvaiheessa. Suhteiden onnistuminen vaikuttaa siihen, miten projekti onnistuu tai epäonnistuu. Huono sidosryhmäjohtaminen osaltaan heikentää projektin lopputulosta ja vaikuttaa kielteisesti linjaorganisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Projektipäälliköltä edellytetään valmiuksia ja taitoja luoda ja ylläpitää sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien suhteita tehokkaasti. Näillä tekijöillä on suora ja myönteinen vaikutus projektin onnistumiseen. (Mazur et al. 2013, s. 948)

1.1 Tutkimuksen tausta

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä eli KPEDU, on perustettu vuonna 1995. Koulutusyhtymä on 11 kunnan ja 3 sopimuskunnan omistama maakunnallinen koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Sen toiminta-alueella on noin 131 000 asukasta, jossa se järjestää ammatillista koulutusta kahdeksassa toimipaikassa kuudella eri paikkakunnalla Kokkolan seudulla ja Pietarsaareissa. Vuosittain koulutusyhtymässä opiskelee noin 3100 henkilöä, joista noin 2100 nuorta perustutkinnoissa ja noin 1000 aikuista

aikuiskoulutuksessa. Vuoden 2015 lopussa yhtymän palveluksessa oli noin 486 työntekijää, joista opetushenkilöstön osuus oli 54,5%. Koulutusyhtymän toimintatuotot olivat vuonna 2015 noin 42,5 miljoonaa euroa. (Henkilöstöraportti 2015)

Tutkimustyö suoritetaan Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä, joka on alueellinen ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Rakennuttamispalvelu toimii yhtymän sisäisenä palveluntuottajana (kuva 9) kaikissa koulurakennusprojekteissa vastaten projekteista kokonaisvaltaisesti. Tutkimustyön aiheena on sidosryhmien sitouttaminen projektin suunnitteluvaiheessa. Tutkimustyö parantaa ja selkeyttää rakennuttamispalvelun projektipääliköiden osaamista projektin sidosryhmien hallintaprosessissa ja lisää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat projektiryhmän suorituskyykyyn.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Projektin menestymisen kannalta on suuri merkitys siinä, kuinka sidosryhmien hallintaprosessissa onnistutaan projektin alkuvaiheessa, koska tällä on suora yhteys sidosryhmien projektille antamaan tukeen ja siihen sitoutumiseen (Skulmoski & Hartman 2009, s. 66). Projekteja leimaa usein se, että niiden tavoitteet pyritään toteuttamaan keskittymällä vain aikaan, ennalta määrättyyn budjettiin ja laajuuteen (Ruuska 2005, s.31).

Rakentamisprojekti käsitteenä kattaa hyvin laajan alueen aina tarveselvitysvaiheesta itse projektin luovutukseen asti. Tämä tutkimustyö painottuu rakentamisprosessin alkuun, sen suunnitteluvaiheeseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa projektin sidosryhmien johtamisen toimintatavasta suunnitteluvaiheen aikana tutkittavana olevassa koulutuskonsernissa operatiivisella ja strategisella tasolla. Nykytilan arvioinnin perusteella on mahdollista selvittää ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien sidosryhmästrategian ja siihen liittyvien prosessien kuvausten kipukohdat ja kehittämistarpeet. Saadun tiedon avulla voidaan projektin sidosryhmien johtamista kehittää edelleen osana koulutuskonsernin strategisia tavoitteita. Työn tulosten tavoitteena on myös toimia tarvittavana muutoksen katalysaattorina siihen, että sidosryhmät tulevat tietoisiksi projektin toimintaympäristön vaatimuksista ja omasta roolistaan arvioitaessa projektin onnistumista.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on rakentamisprojektin ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien johtamisessa yhtenäisen toimintatavan puuttuminen, jotta sidosryhmäjohtamista voitaisiin kehittää tavoitteellisesti.

Tutkimuskysymykset:

Mitkä ovat projektin menestymisen kannalta merkittävimmät tekijät?

- Projektiorganisaatioympäristön näkökulmasta?
- Strategisen johtamisen ja projektin hallinnan näkökulmasta?
- Sidosryhmien hallintaprosessin näkökulmasta?
- Projektiryhmän suorituskyvyn näkökulmasta?

1.4 Tutkimusotteen valinta ja tutkimuksen suoriustapa

Liiketaloustieteen tutkimusotteet jaetaan käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen, toiminta-analyttiseen ja konstruktiiviseen tutkimusotteeseen (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, s. 317). Tämän tutkimustyön tutkimusotteena käytetään toiminta-analyttistä lähestymistapaa, koska tutkittavan kohteen ilmiöt ovat organisaation sisäiseen projektitoimintaan liittyviä ja vaikeasti strukturoitavissa (Olkkonen 1994, ss. 72-73). Tässä tutkimuksessa, joka suoritetaan julkisyhteisössä, on tyypillistä, ettei siitä ole saatavilla yksinomaan nomoteettista, eli suureen havaintojen määrään tilastollisesti yleistettävää havaintomateriaalia (Lukka 1991, s. 175). Primääritavoitteena tässä tutkimuksessa on haastateltavien näkökulmien ja kokemusten kautta tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja siitä saatava kokonaisvaltainen kuva (Olkkonen 1994, s. 74).

Työn tutkimusmenetelmä perustuu haastattelututkimukseen, joka suoritetaan puolistrukturoituna eli teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa (Hirsjärvi & Remes 2005, s. 197). Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen suunnittelu. Vaikka teemahaastattelu rakentuu teemojen varaan, on harkittava, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä keskusteltava, vai noudatetaanko tarvittaessa joustavuuden periaatetta. Tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen ja sen kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi & Remes 2005, s. 155).

Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa on keskeistä tutkittavan kohteen ja tutkijan välinen tiivis liityntä ja tutkijan ymmärrykseen liittyvät tulkinnat. Tyypillistä on, että kohdetapauksia on vähän ja menetelmät ovat kvalitatiivisia. (Olkkonen 1993, s. 73) Tutkimuksen haasteeksi voidaan nostaa se, että tutkija on riippuvuussuhteessa tutkittavaan ilmiöön (Ahonen & Kallio 2002, s. 45). Toiminta-analyttiseen menetelmään liittyy väitteen verifiointin, eli oikeaksi osoittamisen ongelma. Tuloksen kelpoisuus mitataan kuitenkin vasta sen omaksumisen kautta. (Olkkonen 1994, s. 74)

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostetaan kuudesta julkisyhteisön sisäiseen ja ulkoiseen sidosryhmään kuuluvan henkilön teemahaastattelusta. Haastateltavista kolme on töissä julkisyhteisössä ja kolme yksityisellä sektorilla. Ulkoiset sidosryhmät valikoituvat haastateltaviksi julkisyhteisöjen kanssa tehdyn yhteistyökokemuksensa ja teemahaastattelun tarvitseman laadullisen otannan vuoksi. Sisäiset sidosryhmät

valikoituvat haastateltaviksi, koska he edustavat parhaiten strategisia, taktisia ja operatiivisia sidosryhmiä koulutusyhtymässä.

Tässä tutkimuksessa tutkija tutkii julkisyhteisön projektin sidosryhmien johtamista projektin suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomioida se, että tutkimus suoritetaan tutkijan henkilökohtaisesta näkökulmasta käsin yksityisenä toimintahahmona. Norman (1982, ss. 236-242) on julkaisussaan tutkinut eri tutkimusjärjestelmiä, jossa hän nostaa esiin yksityisen toimintahahmojärjestelmän, jossa tutkija on yrityksen toiminnassa mukana oleva henkilö, tutkijajärjestelmän, jossa tutkija on ulkopuolinen tarkkailija ja todellisuusjärjestelmän, joka on sidosryhmien oma sosiaalinen todellisuus. Nämä kaikki ovat toisiinsa liittyviä osasysteemejä, jossa samaa tutkittavaa asiaa voidaan tarkastella näistä eri näkökulmista käsin. Normanin (1982) mukaan tutkijalla tulee olla kahdentyyppistä otetta tutkimustyöhönsä: hänen tulee pyrkiä ymmärtämään sekä toimintahahmojen käsitysmaailmaa ja tilanteita, joissa he elävät, unohtamatta osaamisen kehittämiseen tähtääviä mekanisme ja rajoituksia toimintahahmon järjestelmässä. Tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen, että sen tulokset voivat toimia muutosvälineinä, kun toimintahahmot ”näkevät” sen todellisuusjärjestelmän ja ympäristön jossa he vaikuttavat.

Haastattelut toteutetaan siten, että kaikille haastateltaville toimitetaan sähköisesti teema-aiheet etukäteen niihin perehtymistä varten. Teemahaastattelun aiheet tulevat perustumaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja haastatteluiden aikana mahdollisesti tuleviin lisäkysymyksiin. Haastattelut käydään näiden aiheiden perusteella kunkin haastateltavan työpaikalla ja tutkijan toimistolla. Kaikki haastattelutilanteet nauhoitetaan pyytämällä niihin haastateltavien suostumus. Nauhoituksista tehdään litteroidut dokumentit, jotka tutkija pitää hallussaan.

2 PROJEKTIN SIDOSRYHMIEN JOHTAMINEN

Organisaatioiden toiminnoista yhä suurempi määrä toteutetaan projektien avulla, jolloin tarve niiden onnistumiselle on tärkeä. Suuri osa projekteista keskittyy tapauksiin, jossa aloitetaan jokin uusi hanke, kehitetään uusia tuotteita, luodaan uusia valmistusprosesseja tai luodaan kokonaan uusi organisaatio. Ilman projekteja organisaatiot eivät pysty luomaan kilpailukykyisiä toimintaympäristöjä. Huolimatta syistä, miksi projekti on asetettu, on siinä onnistuminen aina vahvasti sidoksissa linjaorganisaation tehokkuuteen ja menestykseen pitkällä aikavälillä. (Shenhar & al. 2001, ss. 699-700)

2.1 Projektin määritelmä

Wysockin (2009, s.10) mukaan projektin laajuudella tarkoitetaan yleisesti tapaa, jolla sen rajat on määritelty kertomalla mitä tehdään ja mitä ei voida tehdä. Hankkeen laajuuden määrittäminen on osa hankesuunnittelua. On myös varauduttava siihen, että projektin laajuus voi muuttua ennalta sovitusta. Muutoksen havainnointi ja sen vaikutus hankesuunnitelmaan on yksi projektipäällikölle suunnatuista haasteista.

Projektiin kulutettavan rahan määrä on se muuttuja, joka määrittelee hankkeen kustannustason. Kustannukset on huomioitava koko projektin elinkaaren ajan. Ensimmäinen kustannuksiin vaikuttava tekijä on huomioitava jo projektin tilatarve- tai hankintavaiheessa. Projektin tilaaja esittää yleensä arvion siitä, mihin projektin hintataso voi asettua ja se voi olla melko lähellä tai kaukana siitä, mikä projektin todellinen arvo tulee lopulta olemaan. Alkutilanne on usein se, että asiakkaalla on selkeä mielipide siitä, mitä hän on todellisuudessa valmis maksamaan projektista. Projektipäällikön vastuulla on määritellä arvioidun työn kokonaiskustannukset alustavasti, jolloin asiakas voi tehdä päätöksen, jatkaako vai luopuuko hankkeen valmistelusta. (Wysocki 2009, ss. 10-11)

Belout'n (1998, s. 23) määrittelyn mukaan projektin menestymistä voidaan mitata kolmen eri tahon näkemyksen kautta: rahoittajan näkökulmasta, projektipäällikön näkökulmasta ja projektin asettajan näkökulmasta. Mitattavat käsitteet ovat:

- Tekninen suorituskyky
- Projektin toteutuksen tehokkuus
- Johdon ja organisaation vaikutukset

- Ammattitaidon kasvu
- Projektin päättäminen
- Tekninen innovatiivisuus
- Valmistettavuus ja liiketoiminnan tulos

Wysockin (2009, s. 25) mukaan hankkeen voidaan katsoa olevan projekti, mikäli siinä voidaan osoittaa olevan alku ja loppu, se on kustannuksiltaan rajattu, siihen on käytetty aineettomia, aineellisia ja inhimillisiä voimavaroja, se ylittää yrityksen funktionaaliset rajat ja sillä on erityisenä tavoitteena saada päätökseen tietty ratkaisu.

Suunniteltaessa projektia on sen tavoitteeksi asetettava se, miten projektiin sisältyvät tehtävät määritellään ennen sen aloittamista. Projektin luonne voi olla myös tutkiva, jolloin selkeiden tavoitteiden määrittäminen etukäteen on haastavaa. Erillistä suunnitelmaa ei ole aina kuitenkaan tarpeen tehdä, jos projektitoiminta on rutiininomaista ja siinä olevat toimijat ovat tietoisia tehtävistään ja lopputuloksesta. Poikkeuksena voidaan pitää niitä tapauksia, joissa työtavat on syytä johdonmukaisesti dokumentoida työohjeeksi. Kuvassa 1 on esitetty ne toimintatyypit, joissa voidaan hyödyntää projektinhallinnan menetelmiä. Toimintatyyppien ääripäät jakautuvat rutiininomaisten ja epävarman tuloksen väliseen ympäristöön. (Hughes & Cotterell, s. 2)

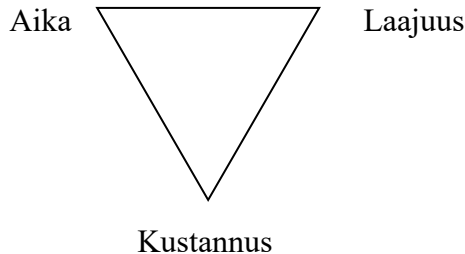


Kuva 1. Projektinhallinnan toimintatyypit (mukaellen Hughes & Cotterell 2010, s. 13)

Projekteille on tunnusomaista niiden ainutkertaisuus ja tilapäisyys; yksikään projekti ei ole samanlainen. Projektia varten on koottu ryhmä sitoutuneita henkilöitä, jotka suorittavat ennalta määrättyä tehtävää yhteisen päämäärän saavuttamiseksi sovitussa aikataulussa. Projekteihin sisältyy aina riskejä ja epävarmuutta, joita pyritään hallitsemaan selkeällä sisällöllisen, ajallisen ja taloudellisen tavoitteen asettelulla. Projektin hallinta muodostuu projektin tavoitteen, ajan, kustannusten, laadun, inhimillisten resurssien, viestinnän, riskien, hankintojen ja logistiikan hallinnasta. (Ruuska 2001; Pelin 2002; Turner & Muller 2005, s. 59; Wysocki 2009, s. 25)

2.2 Projektin tavoitteet

Atkinsonin (1999, s. 338) mukaan projektin tavoitteet voidaan määritellä kohdistuvan ajan, laadun ja kustannusten synnyttämään sidokseen (kuva 2).



Kuva 2. Projektin tavoitteet (mukaillen Atkinson 1999, s. 338)

Projektin tavoitteissa laajuustavoite liittyy suunnitelmien ja tuotteen ominaisuuksien määrittelyyn noudattamiseen. Projekti tuottaa ratkaisun, jolloin se saavuttaa sille asetetun materiaallisen, immateriaalisen tai niistä yhdessä kootun tavoitteen. Aikatavoite on tavoitteista kriittisin, koska kalenteriaika ei ole joustava. Ainoastaan yksittäisiin tehtäviin voidaan vaikuttaa esimerkiksi resursseja lisäämällä, mutta lisäys vaikuttaa suoraan hankkeen kustannuksiin. Kustannustavoite on projektin määritelmän mukainen piirre siitä, että projekti tulee toteuttaa ennalta määrätyn budjetin mukaisesti. (Artto et al. 2006, ss. 32-33)

Aikataulun suunnittelu perustuu yksityiskohtaisten tehtävien määrittelyyn, tehtävien kestoon ja niiden järjestykseen ja kokonaisaikataulun luomiseen. Aikataulu perustuu aina arvioon ja tavoitteiden asettamiseen, joita voidaan päivittää projektin edetessä. Aikataulua voidaan soveltaa kahdella eri tavalla josta Artto et al. (2006, s. 122) nostaa esiin mallit yksityiskohdista kokonaisaikatauluun tai tavoiteaikataulusta yksityiskohtiin. Aikataulun perustana on tällöin työn ositus ja tehtävämääritykset sekä projektin kokonaistavoitteet. Toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus merkitsee projektin tehtävien toteuttamista suunnitellussa järjestyksessä. Tehtävät tulee järjestää loogiseksi kokonaisuudeksi, jossa niiden väliset riippuvuudet ja seuraussuhteet on määritelty. (Artto et al. 2006, s. 100)

Kuten Artto et al. (2006, s. 27) ovat todenneet, johtuu projektin tehtävien monimutkaisuus usein siitä, etteivät ne ole ennakoitavissa tai toistuvia kuten sarjatuotannossa. Projektin tehtävät vaativat erityisosaamista ja toteuttamisen tehokkuutta. Projekti on siis ennalta sovittu tapahtuma, joka vaatii resursseja ja ponnisteluja sovittun tavoitteen saavuttamiseksi sovitulla budjetilla ja aikataululla.

2.3 Projektin menestystekijät

Projektin menestymistä on edellisessä luvussa mitattu niin sanotulla rautaisella kolmiolla. Ruuskan (2005, s. 31) mukaan tässä kolmiossa esiin nousevat projektin laajuuden, aikataulun ja kustannusten hallinta. Yhdeksänkymmentäluvun lopulla alettiin huomioida projektin menestystekijöinä myös siinä toimivien ihmisten johtaminen. Tästä näkökulmasta katsottuna menestyksen mittareiksi tulee asettaa myös projektin johdon ihmissuhde- ja käyttäytymistaidot suhteessa muuhun projektiryhmään. Projektin hallintaa pidetään vieläkin liiaksi teknillisenä (management) suorituksena ja usein unohdetaan ihmisen johtaminen ja vuorovaikutustaidot (leadership), jotka ovat projektin johtamisen näkökulmasta juuri niitä keskeisimpiä elementtejä. Syyksi tähän on mainittu ihmisten johtamisen ja vuorovaikutustaitojen vaikea oppiminen, opetteleminen ja mittaaminen. Management-johtaminen taas liittyy mitattaviin konkreettisiin suureisiin, joita on helpompi arvioida.

Myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyttä on syytä pitää menestymisen mittapuuna. Nykyään ollaan yleisesti sitä mieltä, että projektin onnistumista tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti huomioiden menestymisen operatiivisella ja strategisella tasolla. Projektin tavoitteeksi on asetettava sen kokonaisvaltainen menestymisen, toiminnallisuus ja sidosryhmien huomioonottaminen. Keskittyminen vain rautaiseen kolmioon ei riitä projektin menestystekijäksi. Selkeästi määritelty tavoite ja suunta, linjaorganisaation tuki, toimiva viestintäverkosto ja kyky hallita odottamattomia tilanteita ovat projektin menestystekijöitä. (Mazur et al. 2013, s. 947)

2.3.1 Projektin onnistumisen tekijät

Projektin onnistumisen määritelmää on 1980-luvulta lähtien laajennettu koskemaan lyhyen ja pitkän aikavälin tarkasteluksi. Lyhyen aikavälin tarkastelussa projektin tavoitteissa onnistumista tarkastellaan säännöllisesti koko hankkeen aikana, ennen sen päättymistä. Pitkän aikavälin tarkastelussa projektin tavoitteissa onnistumista tarkastellaan sen päättymisen jälkeen, arvioimalla sen tuottamia aineellisia ja aineettomia hyötyjä. On olemassa myös luokittelumalli, joka tähtää projektin onnistumiskriteereiden laajempaan tarkasteluun, kuin perinteisempi rautainen kolmio. Tässä mallissa onnistumiskriteeristöön voidaan lisätä tarkasteltavaksi loppukäyttäjien ja sidosryhmien mielipiteet projektin lopputuloksesta ja itse projektin hallinnasta. Projektin onnistumiskriteereitä arvioitaessa siitä voidaan erottaa kaksi eri mitattavaa ryhmää: objektiivisesti mitattavat, kuten budjetti, aikataulu ja eriteltyt tavoitteet, subjektiivisesti mitattavat, kuten asiakastytyväisyys ja sidosryhmien tyytyväisyys. (Bryde 2008, s. 802)

Määriteltäessä projektin menestymisen kriteereitä on ymmärrettävä mitä menestymisellä käsitetään, tai millainen näkökulma menestymisen määrittämiseen on otettu (Ika 2009, s. 7). Kirjallisuudessa on esitetty projektin menestystekijöiksi ajan- ja

kustannustenhallinta, suorituskyvyn tehostaminen ja laadun parantaminen. Projektin menestymisen tilaa on usein mitattu vain yhdellä otannalla, kun otantakertoja pitäisi olla useammin koko projektin elinkaaren ajalta. Mikro-näkökulman avulla mitataan projektin onnistumista heti projektin päätyttyä, kun taas makro-näkökulma antaa pidemmän tarkasteluajavälin näkökulman tuotteen asiakastyytyväisyyteen. (Jugdev & Muller 2005, s. 24)

Projektin onnistumisen takeena ei kuitenkaan ole olemassa yhtä absoluuttista menestystekijää; on vain hankkeen onnistumisen kokemus. Onnistumisen arviointi on muuttunut myös eri aikoina. Sidosryhmien projektille asettama onnistumisen määritelmä on myös muuttuva tekijä. On myös todettava, että määriteltäessä projektin onnistumista tai epäonnistumista, eivät nämä tekijät ole välttämättä toistensa vastakohtia tai edes ristiriidassa keskenään. (Ika 2009, s. 7)

Käsitystä projektin kokonaisvaltaisesta menestymisestä ei pidä Ikan (2009) mukaan sekoittaa projektinhallinnassa onnistumisen ja itse projektissa onnistumisen välillä. Semanttisesti ajateltuna projektinhallinnan menestyminen tarkoittaa tehokkuutta ja projektiryhmän sisäistä vastuunkantoa. Hyvällä projektin johtamisella on merkittävä vaikutus projektin onnistumiseen. Projekti voi kuitenkin epäonnistua hyvästä projektinjohtamisesta huolimatta. Oletetaan, että eri projektit olisivat aina samanlaisia, ja niiden menestyksenkäs johtaminen voidaan suorittaa rutiininomaisesti. Tämä päätelmä istuu kuitenkin huonosti todelliseen tilanteeseen projektimaailmassa, joka todellisuudessa on hyvin monimutkainen ja spesifioitunut. Viime vuosikymmenien aikana on kuitenkin asteittain vallannut alaa käsitys siitä, että projektin onnistuminen edellyttää laajempaa määritelmää, kuin pelkästään perinteinen rautainen kolmio, joka on yhä vallitseva näkemys projektin menestymisestä. (Ika 2009, s.13)

Projekteja leimaa usein niiden hallinnan menetelmien yksinkertaistaminen. Aikataulu- ja suunnittelutekniikoiden, kuten PERT ja CPM, käyttöä on tutkittu ja kehitetty tutkijoiden toimesta eri vuosikymmenillä. Yhteisenä johtopäätöksenä tutkijoille on se, että parempi aikataulutekniikan hallinta johtaa parempaan projektinhallintaan ja sitä kautta myös projektin onnistumiseen. Huolimatta tutkijoiden osoittamien metodien vaikutuksesta projektin onnistumisesta, aiheuttaa projektin lopputulos usein kriittistä palautetta sidosryhmiltä. (Ika 2009, s. 6)

Ikan (2009, ss. 7-8) mukaan projektin onnistumisen käsite on vaikea määritellä. Eräs sen määritelmä on suorittamisen tavoitteessa menestyminen ja suotuisan lopputuloksen saavuttaminen. Projektin onnistumista ei voida määritellä yksiselitteisesti. Useissa kirjallisuustutkimuksissa on havaittu, että vain harvat projektinhallintaa käsittelevät tutkimukset ovat päätyneet yhteisymmärrykseen siitä, miten määritetään projektin onnistuminen. Projektissa onnistuminen käsitetään onnistumisena projektinhallinnassa ja projektin lopputuotteessa.

Onnistuminen mitataan subjektiivisesti ja objektiivisesti ja se tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Menestymisen mittareina käytetään yksinkertaisia muuttujia kuten aika, kustannus ja laatu, koska niitä on helppo käyttää projektiorganisaatiossa. Projektipäälliköiden fokus on hankkeen valmiiksi saattaminen ja toimituksen varmistaminen. Asiakaskontaktit ovat minimaalisia. (Jugdev & Muller 2005, s. 23)

Toisaalta myös projektin epäonnistumiseen johtavat syyt on määritelty epätarkasti. Viime vuosina tutkijat ovat kiinnittäneet kasvavaa huomiota kriittisiin onnistumisen/epäonnistumisen tekijöihin projektinhallinnassa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kriittisiä menestystekijöitä voidaan löytää vain hyvin yleisellä tasolla, tai niiden vaikutus kohdistuu vain tiettyihin projekteihin. Projekteissa löytyy yhä liian monta esimerkkiä kustannusarvion ylityksestä, myöhästymisestä tai se ei täytä sille asetettuja muita tavoitteita. (Hyväri 2006, s. 31)

Kolme kriittistä projektiin liittyvää tekijää ovat selkeät tavoitteet, loppukäyttäjien sitoutuminen ja riittävät resurssit (Hyväri 2006, s. 34). Kriittisiä projektipäällikkyyteen liittyviä menestystekijöitä ovat sitoutuminen, koordinoitukyky ja tehokas johtaminen. Tehokkaalla projektipäälliköllä on myös hyvä kommunikaatiokyky: hän on motivoija, visionääri ja substanssiosaaja. Projektiryhmään kohdistuvat kriittiset menestystekijät ovat viestintä, sitoutuminen ja tekninen osaamistausta. Linjaorganisaatioon kohdistuvat kriittiset tekijät ovat ylimmän johdon ja johtoryhmän tuki, eri organisaatioyksiköiden johdon tuki, organisaation selkeät toimenkuvat, sekä projektiorganisaation rakenne. (Hyväri 2006, ss. 35-36)

Jugdev & Muller (2005, s. 28) ovat tehneet havainnon, että viimeisten vuosikymmenten aikana projektinhallinnan osalta on tapahtunut kehitystä seuraavasti:

- Projekti menestyminen on enemmän kuin yhteinen missio, ylimmän johdon tuki projektiryhmälle
- Kriittinen menestystekijä käsittää ylimmän johdon sitoutumisen asetettuun visioon, strategiaan ja kustannusvaikutukseen
- Organisaation toimintaan liittyvät tekijät kuten ylimmän johdon tuki ja ulkoinen ympäristö PEST-analyysin mukaisesti
- Onnistuneen projektinhallinnan menestymisen ehtona on sen hallinnan hyvä suunnittelu ja sitoutuminen hankkeeseen alusta loppuun asti
- Projektin onnistumiskriteerit tulee sopia projektiin osallistuvien sidosryhmien kanssa ennen projektin alkua ja näiden kriteerien toteutumista tulee tarkastella sovituin aikavälein koko projektin ajan
- Toimiva vuorovaikutussuhde on säilytettävä projektin asettajan ja projektipäällikön välillä
- Projektipäälliköllä tulee olla valtuudet joustaviin ratkaisuihin oman harkintansa mukaan ennalta arvaamattomien tilanteiden varalta

- Projektin asettajan antamat ohjeistukset siitä, miten he ajattelevat projektin saavuttavan parhaiten sille asetetut tavoitteet
- Asettajalla tulee olla vahva halu projektin toteuttamiseen: johdon omassa intressissä on toteuttaa projektit organisaatiossa sovitun strategian mukaisesti. Mikäli projektijohtamista ei pidetä strategisena voimavarana, niin silloin johdon kiinnostus ja aktiivinen vaikuttaminen projekteihin hiipuu. Tämä kiinnostuksen puute heijastuu koko projektin onnistumiseen. Keskeinen osa koko projektin onnistumista on johdon ymmärrys projektinjohtamisesta strategisena voimavarana.

2.3.2 Projektin ajallinen hallinta

Projektin aikataulun hyvä hallinta on jatkuvasti korostunut, koska esimerkiksi investointiprojekteissa pyritään mahdollisimman lyhyeen projektin läpimenoaikaan ja sijoitetun pääoman tuotto-odotusten nopeaan realisoitumiseen (Pelin 2002, s. 119). Toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus merkitsee projektin tehtävien toteuttamista suunnitellussa järjestyksessä. Tehtävät tulee järjestää loogiseksi kokonaisuudeksi, jossa niiden väliset riippuvuudet ja seuraussuhteet on määriteltä. (Artto et al. 2006, s. 100)

Pääasiallinen tavoite aikataulun pitämiselle on se, että projekti voidaan toteuttaa mahdollisimman edullisesti, ajankäyttöä optimoiden, riskit minimoiden, joustavasti (Lientz & Rea 1995, s. 95). Artto et al. (2006, s. 122) nostavat projektin suunnittelussa tärkeimmäksi kysymykseksi aikataulun ja siinä esiintyvien tehtävien ajoittamisen. Aikataulun suunnittelu perustuu yksityiskohtaisten tehtävien määrittelyyn, tehtävien kestoon ja niiden järjestykseen ja kokonaisaikataulun luomiseen. Aikataulu perustuu aina arvioon ja tavoitteiden asettamiseen, joita voidaan päivittää projektin edetessä.

Lähtökohtana projektin aikatauluttamiselle on käyttää erilaisia aikataulutekniikoita. PERT ja CPM ovat eniten käytettyjä tietokoneavusteisia ohjelmistoja, jotka on kehitetty projektin ajalliseen suunnitteluun. Suurin puute aikaperusteisten ohjelmien käytössä on se, että ne eivät huomioi resurssimäärien vaikutusta eri toiminnoissa. Projekteissa ongelmia syntyy, kun eri toiminnot edellyttävät resursseja ja niitä on käytettävissä vain rajoitetusti. Mikäli resurssitarvetta ei oteta riittävästi huomioon aikataulun eri vaiheissa, on seurauksena aikataulun huono hallittavuus. (Burke 1995, s. 4; Bruni et al. 2011, ss. 1064-1065)

Projektin toiminnoilla on olemassa looginen ja tekninen sidonnaisuus. Toiminnot on tapahduttava tietyssä järjestyneessä sarjassa, jotta projekti voidaan saada valmiiksi. Ne ovat kytkeytyneet toisiinsa siten, että yhden toiminnon panos johtaa toisen toiminnon tulokseen. (Kankainen & Junnonen 2001, ss. 77-78; Wysocki 2009, s. 7)

Työpaketti voidaan nähdä projektin osituksen alimpana tasona, jolla on yleensä oletettu kesto ja odotettu kustannus. Työpaketti muodostuu yleensä joukosta tehtäviä tai yhdestä tehtävästä. Työpaketin laatimisessa on huomioitava se, ettei sama työ voi esiintyä useammassa kuin yhdessä työpaketissa. Työpaketin avulla suoritetaan kytkentä projektin aikataulun ja kustannus seurannan välille. (Pelin 1990, s. 114; Wysocki 2009, s. 244; Pinto 2010, s. 284)

Menetelmän arvioinnissa Burken (1995, ss. 4-5) ja Pelinin (2002, s. 234) mukaan huomio kiinnittyy projektin aikataulun laadinnassa esiintyvän epävarmuuden huomioimiseen ja projektinhallinnan parantamiseen. Käytön onnistumisen edellytyksenä on toimintaverkon eli graafisen kuvausmenetelmän laatiminen projektin tehtävistä aikatauluarvioineen, jotta projektin eteneminen ja tehtävien väliset riippuvuudet voidaan todentaa ja niistä voidaan tehdä tilastollisia analyyseja. Projektin mahdollisen valmistumisajan selvittyä voidaan menetelmällä laskea todennäköisyys projektin valmistumiseksi asetettuun ajankohtaan mennessä. Menetelmä on käyttökelpoinen, jos projektin tehtävien määrä on tarpeeksi suuri ja niissä ei esiinny tilastollista riippuvuutta. Tällöin on mahdollista arvioida todennäköisyyksiä standardinormaalijakauman avulla. Tilastollinen analyysi ei yleensä ole tunnettu tai sen vaatima teknologia ei ole helposti käyttöön otettavissa projektin johtamisessa.

Projektin osituksen tarkoitus on projektin jakaminen täsmällisesti määrättyihin elementteihin arvoasteikkojärjestelmässä. Osituksen avulla projektin aikataulut jaetaan erillisiksi osa-aikatauluiksi, joista ilmenee niiden väliset riippuvuudet. Osituksen käyttökelpoisuus ilmenee siinä, että se on monipuolinen ja ratkaiseva projektinhallinnan työkalu, jolla projektin ohjaus voidaan toteuttaa jakamalla se pienempiin osiin. (Pelin 2002, s. 121; Pinto 2010, s. 285)

Resurssirajoitetussa aikataulussa sen alku ja loppu määritetään odotettavissa olevien resurssien saatavuuden mukaan. Lopullinen projektiaikataulu on aina resurssirajoitettu. (Pinto 2010, s. 285)

Kriittinen polku rakentuu kriittisistä tehtävistä joilla ei ole pelivaroja. Tehtävät suoritetaan tietyn ajankohdan kuluessa, jotta koko projektin viivästymiseltä voidaan välttyä. Jos yksikin kriittisen polun tehtävistä viivästyy, niin koko projekti viivästyy. Kriittinen polku määrittää projektin päätympäivän. (Artto et al. 2006 s. 132; Wysocki 2009 s. 174)

Gantt-kaavion ideana on esittää janakaaviossa projektin eri tehtävät ja niiden ajoittaminen aika-akselille janoina tai pylväinä. Kaaviossa tehtävien kestot lasketaan siten, että käytettävät resurssit huomioidaan aina täysimääräisinä. Projektitiimillä on tämän kaavion avulla helppo seurata projektin etenemistä vaihe vaiheelta. Janakaavion käyttö rajoittuu työpakettien/suorittajaryhmien vastuulle annettujen tehtävien suorittamiseen työkertojen ollessa muutaman viikon pituisia. Mikäli

aikajanan pituutta tästä lisätään, on työpaketteja vaikea hallita, työkestojen huomattavasti lyhentyessä on niiden hallinnoimisen ajankäytöllisesti ja kustannustehokkaasti haasteellista. (Pinto 2010, s. 315)

Burke (1995, ss. 152-153, s. 157), Artto et al. (2006, s. 123), Pinto (2010, ss. 315-316) ovat huomioineet omissa tutkimuksissaan Gantt-kaavion käytön ongelmien muodostuvan pääsääntöisesti kahdesta eri tekijästä seuraavasti:

- Vuorovaikutussuhteesta eli tehtävän valmistuessa etuajassa tai viivästyessä, ei aina ole mahdollista monimutkaisissa projekteissa nähdä sen vaikutuksia muihin työvaiheisiin.
- Moniosaisesta päätöksenteosta, eli ennen kuin tehtäviä voidaan paikantaa Gantt-kaavioon, on kolme tekijää huomioitava samanaikaisesti: tehtävien looginen järjestys, tehtävien kesto, joka riippuu resurssien käytöstä, sekä tehtävien kohdentaminen, joka riippuu resurssien saatavuudesta.

2.4 Projektin sidosryhmät ja resurssisuunnittelu

Projektilla on useita sidosryhmiä; yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka kohdistavat projektiin odotuksia, joiden toimintaan projekti voi vaikuttaa ja jotka itse vaikuttavat projektin etenemiseen ja tuloksiin. Projektissa on tunnistettava sen sidosryhmät ja niiden tarpeet ja odotukset sekä luotava näkemys yhteisistä päämääristä. Sidosryhmän jäädessä huomioimatta, aiheuttaa se riskejä, jotka haittaavat projektin etenemistä. Artto et al. (2006, s. 41) Sidosryhmät voidaan määritellä ihmisinä, jotka tuottavat oman panoksen projektiin tai ovat siitä kiinnostuneista (Karlsen et al. 2008, s. 19). Kaikilla projekteilla on vähintään seuraavat sidosryhmät, joihin projektilla on suora yhteys Artto et al. (2006, ss. 41-42).:

- Projektipäällikkö
- Projektiorganisaatio
- Projektiryhmä
- Projektin toteuttavan yrityksen organisaatioyksikkö
- Asiakas
- Käyttäjä
- Tilaaja
- Projektin omistaja

Sidosryhmien tunnistaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on tärkeätä, koska projektipäällikön on voitava luoda riittävät viestintäkanavat niihin jo projektin alkuvaiheessa. Sidosryhmät voivat olla sisäisiä, kuten yrityksen ylin johto, talousosasto, funktionaaliset päälliköt ja projektiryhmän jäsenet. Ulkoiset sidosryhmät, kuten asiakkaita, kilpailijat, toimittajat, ympäristö- ja kuluttajaryhmät ja poliittiset

ryhmittymät (Pinto & Kharbanda 1995, ss. 30-31). Pinton & Kharbandan (1995, ss. 30-31) mukaan projektin johtajan on oltava tietoinen siitä, ettei kaikilla projektissa mukana olevilla välttämättä ole samaa motivaatiotasoa ja tavoitetta projektin lopputuloksen suhteen. Loppukäyttäjää voi olla huolissaan tuotteen helppokäyttöisyydestä, kun projektin asettajan intressissä voi olla pelkästään säästöjen tavoittelu toiminnan tehostumisen kautta. (Pinto & Kharbanda 1995, ss. 30-31; Hughes & Cotterell 2009, ss. 13-14)

Projektipäälliköiden ja ulkoisten/sisäisten sidosryhmien väliset suhteet ovat kriittisessä asemassa Hughes'n & Cotterell'n (2006, ss. 13-14, s. 176) mukaan, kun tarkastellaan projektin prosesseja ja tuloksia. Suhteiden onnistuminen vaikuttaa siihen, miten projekti onnistuu tai epäonnistuu. Huono sidosryhmäjohtaminen osaltaan heikentää projektin lopputulosta ja vaikuttaa kielteisesti linjaorganisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Projektipäälliköltä edellytetään valmiuksia ja taitoja luoda ja ylläpitää sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien suhteita tehokkaasti. (Mazur et al. 2014, s. 948)

Projektin alussa on tärkeätä saada projektiin liittyvät sidosryhmät sitoutumaan hankkeeseen. On kuitenkin huomioitava, että eri sidosryhmillä on erilaiset prioritetit projektin suhteen, joten on haasteellista saada kaikkien sidosryhmien maksimaalinen sitoutuminen projektiin samanaikaisesti (Pinto & Kharbanda 1995, s. 33). Sidosryhmien sitouduttua hankkeeseen, on tärkeätä saada myös projektitiimin jäsenet sitoutettua, jotta heidän panoksensa voidaan hyödyntää täysipainoisesti. Hyvät neuvottelutaidot nousevat merkittävään rooliin koko projektin keston ajan, mutta erityisesti ne korostuvat projektin alussa, jolloin projektiryhmä on saatava toimimaan yhtenäisesti sovittua tavoitetta kohden. Yhteisymmärryksen saavuttaminen projektin tavoitteista ja siitä miksi projekti on asetettu, on tärkeää, koska ilman sitä projektia ei voida suunnitella. Mikäli tästä vaiheesta ei päästä yksimielisyyteen, on koko projektin jatkaminen vaarassa. Tavoitteista päättäminen ja niiden hyväksyminen helpottavat projektiryhmää sitoutumis- ja toteutusprosessissa. (Skulmoski & Hartman 2009, s. 66)

Skulmoski & Hartmanin (2009, s. 73) mukaan onnistuneen projektiryhmän määritelmänä voidaan pitää sitä, että kaikilla ryhmän jäsenillä on hyvät kommunikointikyvyt, tehokkaat viestinnälliset taidot, etenkin sanalliset, ja hyvä kuuntelutaito. Osa projektipäällikön viestinnällisestä kyvykkyydestä näyttäytyy projektin asettajan odotusten välittämisestä projektiryhmälle. Tehokkaan projektipäällikön tunnusmerkkejä ovat hyvät kommunikaatiotaidot (Pinton & Kharbandan 1995, ss. 122-123). Projektin asettajalla on usein epärealistisia odotuksia siitä, mitä voidaan tehdä, siksi projektiryhmällä tulee olla neuvottelutaitoa ja ongelmaratkaisukykyä, jotta saavutettaisiin yksimielinen näkemys siitä, miten ongelma ratkaistaan. Projektin tuloksia tarkasteltaessa voidaan tunnistaa tärkeimmät osaamisalueet projektin eri vaiheissa. Eri vaiheissa on tunnistettava juuri siihen vaiheeseen ominaiset osaamisperusteet, joita käytetään. Esimerkiksi tehokas asioiden

kyseenalaistaminen ja taito kuunnella ovat kriittisiä tekijöitä projektin alussa, jotta voidaan ymmärtää projektin toimitukseen liittyvät ongelman alustavat vaatimukset. Näiden tekijöiden vaikutus vähenee suunnittelu- ja toteutusvaiheen aikana.

Projektia perustettaessa on siihen valitun ryhmän oltava ratkaisukeskeinen, realistinen, luova ja hyvää harkintaa käyttävä, sekä pyrkiä kehittämään toteutuskelpoisia ratkaisuja huomioiden niiden vaikutukset linjaorganisaatiossa. Tässä vaiheessa on projektiryhmän selvitettävä itselleen projektissa tarvittavan tiedonkeruun ja sen analysoinnin tavat. Ongelmanratkaisutaidot ja analyttiset taidot, objektiivisuus ja ratkaisukeskeisyys yhdessä auttavat tunnistamaan projektiin liittyvät ongelmat ja vaatimukset. Projektin tärkein kompetenssi on niin sanottu 80/20-säännön (80% tuloksista johtuu 20% syistä) noudattaminen, koska vaarana on projektin ylisuunnitteleminen. On suunniteltava vain niin paljon, että suunnittelussa päästään seuraavaan vaiheeseen. Suunnittelussa tapahtuva virhe on se, että pyritään täydelliseen lopputulokseen jokaisessa suunnitteluvaiheessa ja sen seurauksena projektin suunnitteluvaihe viivästyy. Toteutusvaiheen aikana tärkeimmäksi ominaisuudeksi korostuu työryhmän kannalta henkilöt, jotka pyrkivät ongelmien ratkaisuun. (Skulmoski & Hartman 2009, ss. 68-69)

Artto et al. (2006, ss. 48-49) mukaan on tärkeätä, että heti projektin alkuvaiheessa luodaan ammattimaisen toiminnan ja uskottavuuden ilmapiiri, joka jatkuu koko projektin ajan. Projektiryhmään osallistuvien osaamisessa projektin suunnitteluvaiheessa korostuvat tekniset/teoreettiset taidot ja tuloshakuisuus. Suunnitteluprosessin aikana on huomioitava ryhmän jäsenten tukeminen tavoitteen saavuttamiseksi, koska jokaista projektia sitoo aikataulutavoitteet. Tämä näkökulma on projektissa kriittinen, koska projekti ei ole vielä suunnitteluvaiheessa valmis arvioitavaksi. Arvio voidaan tehdä vasta, kun projekti on valmis. Siksi on tärkeää, että projektipäällikkö huomio projektin ohjauksessa tämän näkökulman. Projektin edetessä projektipäällikön teknisen osaamisen merkitys vähenee ja ihmisen johtamisen taidot korostuvat. Projekti ei ole valmis, ennen kuin se on luovutettu tilaajalle. Arvioitaessa projektin onnistumista on huomioitava, että projekti määritetään projektin toteutuksen onnistumisena ja itse tuotteen onnistumisena; eli täyttääkö, tai jopa ylittääkö, se ne asetetut vaatimukset, jotka loppukäyttäjä ja sidosryhmät ovat siihen asettaneet. Tuotteen onnistumista ei arvioida vain sen luovutuksen yhteydessä, vaan käyttäjä arvioi sitä koko tuotteen elinkaaren ajan. (Skulmoski & Hartman 2009, ss. 69-70)

Projektin suunnitteluvaiheen alkaessa, tavoitteiden sopimisesta jatketaan yhteisymmärrykseen ja kompromisseihin suuntaavaan toimintamalliin. Mallissa kompromissi, yhteisymmärrys, neuvottelu ja suostuttelu eivät ole toisiaan poissulkevia määritteitä. Projektin suunnitteluvaiheen aikana projektipäällikön työpanoksesta merkittävä osa kohdistuu sidosryhmien kompromissineuvotteluihin, koska heidän kauttaan projektiin kohdistuu usein epärealistisia tavoitteita ja kilpailevia etuja (Ruuska 2007, s. 134). Kaikkiin sidosryhmien esittämiin vaatimuksiin ei voida suostua ja on

tärkeätä huomioida tuotoksen kokonaisuus. Mikäli suunnitteluvaihe halutaan viedä läpi onnistuneesti, on jokaisen projektiin osallistuvan sidosryhmän edustajan voitava hyväksyä se. Tähän tulokseen ei voida päästä ilman ryhmän keskeistä konsensusta. Ryhmän jäsenten ehdoton vaatimus pitäytyä vain omissa tavoitteissaan vaarantaa koko projektin. Lisäksi idea on saatava myytyä rahoittajille, jotta projektissa voidaan edetä toteutusvaiheeseen. Suunnittelu- ja toteutusvaiheen aikana projektipäälliköllä on oltava valmiuksia kompromisseihin, koska projektin alkuvaiheessa lukkoon lyötyjä tavoitteita ei voida aina toteuttaa. Valmius kompromisseihin auttaa hankkeen etenemisessä ja neuvottelemaan kykenevä ryhmä sitoutuu paremmin asetettuihin tavoitteisiin. (Skulmoski & Hartman 2009, s. 67)

Projektipäälliköllä on oltava riittävät valmiudet ratkoa riitatilanteita, koska ryhmässä on aina henkilöitä, jotka kokevat pettymyksiä, jos heidän odotuksensa projektin tuotoksen suhteen eivät täyty. Kun projekti päättyy, on yleistä, että siihen osallistuneet eri sidosryhmien edustajat ovat eri mieltä projektin ja syntyneen tuotteen onnistumisesta. Loppukäyttäjän näkökulmasta katsottuna on tärkeätä, että onnistumisesta voidaan päästä osapuolten kesken yksimielisyyteen. (Skulmoski & Hartman 2009, s. 68)

Skulmoski & Hartmanin (2009, ss. 65-66) mukaan tietoisuus organisaation toimintakulttuurista on projektin alussa kriittinen tekijä, koska projektipäällikön on tärkeää saada hyväksyntä projektin tavoitteille. Projektipäällikön on tunnistettava ne vuorovaikutustahot, joiden kautta saavutetaan sidosryhmien edustajien tuki. Lisäksi on huomioitava se, että projektin johdon on kehitettävä alusta alkaen tehokas toimintaympäristö projektille. Johtaminen ja päättäväisyys ovat projektipäällikön tärkeimpiä osaamisalueita, kun projekti siirtyy suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa on luotettava omaan visioon sovitun tavoitteen toimituksesta. Tietoisuus organisaation toimintakulttuurista on tärkeää koko suunnitteluvaiheen ajan, koska silloin määritetään projektin tavoitteet. Prosessinomistajuus muodostuu entistä tärkeämmäksi, kun siirrytään suunnitteluvaiheesta itse projektin toteutukseen. Kun tiimin jäsenten tehtävät on määritelty, heidän tulee ottaa ne vastuulleen ja ymmärtää mikä on oma rooli projektin toimitusprosessissa. Toteutuksen aikana tiimiä tulee motivoida, koska motivaatio voidaan menettää useista eri syistä kuten:

- Henkilösuhteissa syntyvistä ongelmista
- Tiimin jäsenillä on muita intressejä ja heidän panoksensa projektiin hiipuu
- Oman projektin vastuualueen siirtäminen toisille henkilöille

Wysockin (2009, ss. 11-12) mukaan resurssit ovat voimavaroja, joilla on rajallinen saatavuus. Ne voidaan aikatauluttaa tai ne voidaan vuokrata ulkopuoliselta taholta. Osa resursseista on kiinteitä ja osa muuttuvia, tarkasteltaessa niitä pitkällä aikavälillä. Joka tapauksessa resurssit ovat keskeisiä projektitoiminnan aikataulutun hallinnassa ja hallitussa projektin päättämisessä.

Projektityön perinteisistä haasteista voidaan nostaa esiin resurssien hallinta projektin aikana. Usein projektissa kohdataan ongelmia jonkin resurssin saatavuuden tai käytön osalta. Monissa projekteissa ongelmat kohdistuvat liian pieniin tekijäresursseihin, koska projektille ei välttämättä löydy riittävästi toivottavan osaamistason omaavia tekijöitä (Kettunen 2003, s. 148). Resurssien lisääminen ei ole suoraan verrannollinen projektin eri vaiheiden työajan lyhenemiseen. Liian suuri henkilömäärä voi lisätä projektiin käytettävän ajan määrää. Toinen tekijä koskee resurssien osaamista. Resurssien suunnittelussa on huomioitava niiden optimaalinen taso ja vaikutus projektin aikatauluun. Projektiin sitoutettavien henkilöiden taitotason tiedostaminen ja sen huomioiminen projektin aikataulusuunnittelussa on kriittinen tekijä resurssisuunnittelussa. Myös henkilöstön käyttö projektissa osa-aikaisesti on resurssisuunnitteluun vaikuttava tekijä. Resursseille on kuitenkin annettava mahdollisuus päästä mukaan projektin työtahtiin, joka pääsääntöisesti on määrätietoista ja tavoitteellisesti etenevää. (Wysocki 2009, s. 157)

Projektilla toteutetun suorituksen vastaanottoja odottaa siltä tiettyä toiminnallisuutta ja laatua. Projektipäällikkö määrittelee projektin resurssit kiinteinä, mutta todellisuudessa useat eri tekijät voivat aiheuttaa niihin muutoksia. Esimerkiksi, asiakas ei ole huomionnut kaikkia projektiin asettamiensa vaatimuksia kokonaan tai yrityksen tilanne on saattanut muuttua pitkään kestäneen projektin aikana. On epärealistista odottaa, että asetetut määritelmät pysyvät muuttumattomina koko projektin ajan. (Wysocki 2009, s. 8)

Tutkimuksensa lopuksi Wysocki (2009, s. 52) on päätenyt siihen, että monien ongelmien syyt projekteissa johtuvat kommunikoinnin ymmärtämisen epäonnistumisesta tilaajan ja tuottajan välissä, koska tuottaja ei pysty visualisoimaan sitä, mikä on tilaajan todellinen tarve lopputuotteen suhteen. Heidän todelliset tarpeensa konkretisoituvat vasta projektin aikana. Tarpeiden hahmottaminen vasta projektin toteutuksen aikana vaikuttaa sen kustannuksiin, laatuun ja aikatauluun, koska näihin muutoksiin ei ole suunnitteluvaiheessa varauduttu riittävästi. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeätä, että projektipäällikkö pystyy seulomaan tilaajan todelliset tarpeet ennen projektin alkamista, jotta ne ovat linjassa projektin yhteisesti sovittujen tavoitteiden kanssa.

2.5 Projektin sidosryhmät ja johtaminen

Projektin johtaminen perustuu tietojen, taitojen, välineiden ja tekniikoiden käyttämisestä projektin ohjaamiseen, jotta tilaaja hankesuunnitelmavaiheessa asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Ilman tätä suunnitelmallisuutta ei projektia voida johtaa. Projektin läpivieminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti edellyttää riittävien ohjausprosessien määrittelemistä ja eri osa-alueiden menettelyjen suunnittelua ja toteuttamista. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 23)

Viirkorpi (2000, s. 31) ja Pant & Baroudin (2008, ss. 124-125) määritelmän mukaan projektin johtamisen osaaminen on kriittinen projektin menestymisen kannalta. Tiimin jäsenten välinen viestintä on tärkeää ymmärryksen jakamisessa projektissa ja sen päämäärästä. Projektin menestyksekkään johtamisen vaatimuksena on erilaisten johtamistaitojen yhdistelmien hallinta. Näistä voidaan nostaa esiin ihmissuhdetaidot, tekninen osaaminen, kognitiiviset kyvyt ja valmius ymmärtävät muuttuvia tilanteita ja ihmisten käyttäytymistä niissä. Projektin johtamisessa on Viirkorpi (2000, s. 31) havainnut seuraavat kuusi kategoriaa:

- Viestintä
- Järjetelmällisyys
- Tiimin yhteisen tavoitteen muodostaminen
- Johtajuus
- Selviytyminen
- Teknologiset taidot

Pant & Baroudin (2008, ss. 124-125) ovat määritelleet tehokkaan johtamisen tunnusmerkeiksi:

- Ihmissuhdetaidot
- Käsitteelliset taidot
- Tekniset taidot

Projektin johtamisessa ihmissuhdetaidoilla on suurempi vaikutus kuin teknisillä taidoilla. Projektin johtaminen edellyttää enemmän kuin pelkästään teknistä osaamista; on oltava kykyä johtaa koko projektiryhmää. Suhteiden johtaminen on tärkeää, koska halutaan saavuttaa sidosryhmien tyytyväisyys kaikissa projektin vaiheissa. Vuorovaikutustaidot täydentävät teknisen osaamisen tehokkuutta, koska projektin tulos voidaan saavuttaa vain ihmisten kautta käyttämällä heidän osaamistaan ja luovuuttaan. Yhtenä suurimpana haasteena projektin johdolle on luoda oikea suhde tiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämä edellyttää käyttämään molempia sekä kovia, että pehmeitä keinoja. Projektin johtamisessa pehmeät taidot kuvataan usein sen puuttuvaksi linkiksi. Tähän luokkaan kuuluvista taidoista voidaan nostaa esiin (Pant & Baroudi 2008, s. 126):

- Viestintä; organisaation tehokkaan toiminnan varmistaminen
- Johtamistaidot
- Ongelmien ratkaisukeskeisyyteen pyrkiminen ja päätöksentekeminen
- Ryhmän jäsenten kannustaminen toimimaan joustavasti, luovasti ja luotettavasti

2.5.1 Projektipäällikkö sidosryhmäjohtajana

Projektin johtamisessa huomio kiinnittyy Pant & Baroudin (2008, s. 126) mukaan usein vain tekniseen osaamiseen, kun puhutaan projektin onnistumisesta. Tällä tarkoitetaan niin sanotun rautaisen kolmion hallintaa eli aikaa, kustannustehokkuutta ja laatua. Tämä siksi, että tekniset taidot ovat helpompia käsitellä, kun niitä verrataan paljon haasteellisempaan alueeseen kuten pehmeät arvot. Organisaatioissa on alettu ymmärtämään, että ihmiset ovat entistä sitoutuneempia työskentelemään projekteissa.

Pelinin (1996, s. 83) mukaan projektipäällikkö on kokonaisvaltaisessa vastuussa projektin suunnittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta ja hänen tehtävänä on johtaa projektia tarvittavan valta-aseman turvin. Menestyvällä projektipäälliköllä on laaja käytännön kokemus valmistusprosesseista, aikatauluosaamisesta ja hän on toiminut aiemmin alemman tason johtotehtävissä. Projektipäälliköllä on kyky verkostoitua linjaorganisaation ja muiden projektin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Hän tarvitsee hyvät sosiaaliset taidot, motivointikykyä, innostamis- ja delegointitaitoja. Häneltä odotetaan laajaa osallistumista projektin kokonaisuuden hallintaan. Keskeistä on se, että projektipäälliköllä on kyky tuoda esille projektin tavoite selkeästi ja kannustavasti. Projektin asettajan ja projektihenkilöstön tarpeiden huomioiminen suunnitteluvaiheesta lähtien on tärkeässä roolissa luottamuksen rakentamiseksi. (Pelin 1990, s. 59; Lientz & Rea 1995, s. 16, ss. 97-105; Pelin 1996, s. 83; Rissanen 2002, s. 75)

Pelin (1996, s. 84), Rissanen (2002, ss. 74-75) ja Ruuska (2007, ss. 140-141) ovat nostaneet esiin projektipäällikön subjektiivisista ominaisuuksista seuraavat merkittävimmät projektin johtamiseen vaikuttavat tekijät:

- Kommunikoija, jonka on kyettävä olemaan hyvä viestimään verbaalisesti ja kirjallisesti projektin sidosryhmien kanssa. Hyvä kommunikaatio on keskeisessä roolissa projektin onnistumisessa. Projektipäällikön on nähtävä projektin koko kuva ja siihen liittyvä projektin tilanne, sekä välitettävä tämä tieto projektiryhmälle.
- Ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkaisukyky, joka on tärkein projektipäällikön ominaisuuksista. Projektipäällikön on kyettävä huomioimaan ja ymmärtämään ongelmat, saattamaan ne oikeaan mittakaavaan sekä kehittämään ja käyttöönottamaan niihin ratkaisut.
- Henkilöjohtaja, jonka on pystyttävä tehokkaasti johtamaan ihmisiä
- Kokenut henkilö, jolla on kyky hahmottaa projektin kokonaiskuva
- Henkilö, joka pystyy ratkaisemaan ongelmia ja arvioimaan riskejä
- Henkilö, joka pystyy hankkimaan nopeasti tietoa kaikista projektiin liittyvistä näkökulmista ja kyettävä soveltamaan tietoa projektin hyväksi

- Hänen on kyettävä organisoimaan, johtamaan ja olemaan tuloksellinen
- Hän ymmärtää organisaation toimintatavan ja tietää kuka vastaa päätöksenteosta
- Mikäli projekti perustuu vaativaan teknologiaan, on projektipäällikön kyettävä omaksumaan siitä teknologiset perusasiat

Belout (1998, ss. 21-22) on havainnut, että projektin johtaminen on jatkuvaa kurinalaista toimintaa, jossa projektiin osallistuvien tahojen tulee olla kiinnostuneita projektipäällikön ammattitaitoisuudesta ja osaamisesta. Kompetenssin ymmärtäminen on tärkeää. Useat tahot liittävät projektinhallinnan osaamisen projektin tehokkuuteen, jossa projektin onnistuminen nojaa projektipäällikön johtamistaitoihin. Projektin johtamistaidot ovat taas sidoksissa projektin ja organisaation suorituskyykyyn. Siksi on vahvat perusteet ymmärtää ja parantaa projektipäälliköiden osaamista. Tämä on tärkeää varsinkin niillä aloilla, joissa hankkeen menestymisen toistettavuus on haasteellista. (Belout 1998, ss. 21-22; Skulmoski & Hartman 2009, s. 61)

Kun projekteja valmistellaan tilanteissa, joihin liittyy epävarmuutta, tarvitaan päätöksentekoon joustavaa lähestymistapaa. Joustavuutta voidaan kuvata parhaiten keinona tehdä päätöksiä siten, että ne on mahdollista palauttaa uudelleen käsittelyyn, tai päätöksiä voidaan lykätä, kunnes tarvittavaa lisätietoa on riittävästi saatavilla. Yleinen keino on lisätä saatavilla olevaa tietoa hankkeesta ennen päätöksentekoa. On huomioitava se, että päätös projekteista voidaan tehdä vasta niiden tietojen varassa, jotka ovat sopusoinnussa todellisen tavoiteltavan tuloksen kanssa. Projektin joustavuus voidaan nähdä vahvuutena, mutta myös heikkoutena. Projektit tarvitsevat vakautta ja niissä on valvottava tehokkaasti ajan, kustannusten ja laatuvaatimusten täyttymistä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna joustavuutta tulisi minimoida. Toisaalta, päätöksenteko perustuu pääsääntöisesti rajallisen tiedon käyttöön ja kaikkia epävarmuustekijöitä ei voida eliminoida, jolloin joustavuutta tulisi lisätä. (Olsson & Magnussen 2007, ss. 25-26)

Karlsen et al. (2008, ss. 7-8) mukaan projektin sidosryhmien johtaminen on yksi tärkeimmistä projektipäällikön tehtävistä, koska projektin onnistuminen riippuu monista henkilöistä, mukaan lukien useat sellaiset henkilöt, jotka eivät raportoi suoraan projektipäällikölle. Projektin sidosryhmien johtaminen tarkoittaa sitä, että projekti on esitetty yksityiskohtaisesti yksittäisille henkilöille ja projektiin vaikuttaville tahoille, jotta voidaan saada niiden tuki hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektipäällikön on tärkeätä luoda hyvät suhteet erityisesti niihin sidosryhmiin, joilla on vaikutusta projektin lopputulokseen.

Bryson (2004, s. 22) tuo esiin tutkimuksessaan, että sidosryhmä terminä viittaa henkilöön, ryhmään tai organisaatioon, jotka on otettava huomioon yrityksen avainhenkilöiden toimesta. Nykyään termiä käytetään yleisesti ja ymmärretään, että keskeiset sidosryhmät on huomioitava. Siitä huolimatta aiheeseen liittyvää tutkimusta,

miten systemaattisesti tunnistaa ja analysoida sidosryhmät, on vähän käytettävissä. Sidosryhmät on tyypillisesti määritelty seuraavasti:

- Kaikki osapuolet, jotka vaikuttavat tai tulevat vaikuttamaan strategisesti yrityksen toimintaan ja arvoihin
- Jokainen henkilöstöryhmä tai organisaatiotaso, joiden asettamilla vaatimuksilla voidaan osoittaa olevan vaikutuksia yrityksen resursseihin tai sen tuloksiin
- Henkilöt tai ryhmät, joilla on valtuudet vastata, neuvotella ja tehdä muutoksia organisaation strategisesta tulevaisuuden tilasta

Karlsen et al. (2008, s. 8) korostavat, että projektiin on tärkeää luoda hyviä koordinoitapitoja ja yhteistyörutiineja, koska projektit ovat usein, riippumatta projektityypeistä, monimutkaisia ja epävarmoja toteuttaa. Sidosryhmien määrä ja niiden kiinnostuksen vaihtelevuus projektia kohtaan lisäävät projektin monimutkaisuutta. Eri sidosryhmillä on oma kiinnostustasonsa projektissa ja tämä voi tuottaa erilaisia priorisointeja ja konfliktitilanteita. Siksi on väärin sivuuttaa sidosryhmien tarpeet, tai yrittää asettaa projektiin liian jäykkää yksityiskohtaista ohjausmallia. On myös tarpeen ymmärtää rakentavan arvostuksen ja luottamuksen muodostamisen tärkeys sidosryhmiin.

Rakennettaessa hyviä suhteita projektin eri sidosryhmien välille on luottamus tärkeä aineosa. Uusi ja tilapäinen suhde painottaa luottamuksen merkitystä, koska projektin osapuolilla voi olla vain vähän tai ei ollenkaan aikaisempaa tietoa projektin osapuolten teknisistä tai toiminnallisista taidoista. (Karlsen et al. 2008, s. 9)

Päämääräkongruenssi tarkoittaa sitä, että kaikkien projektiin osallistuvien tavoitteet ovat yhteneväiset, jolloin projektiin osallistuvien on helpompi luottaa toistensa tekemään työhön niiden saavuttamiseksi. Päämääräkongruenssi ymmärtäminen ja sen soveltaminen ovat syy siihen, että voidaan rakentaa luottamusta projektinhallinnon ja sidosryhmien välille. Päämääräkongruenssi on ratkaiseva luottamuksen rakentamisen mekanismi; väärinkäsitysten välttämiseksi on tärkeää luoda keskusteluilmapiiri, jossa voidaan tuoda esille projektin yhteiset tavoitteet. Päämääräkongruenssi on yhteinen tavoite projektissa, mutta silti on huomioitava sidosryhmien välillä olevat eri intressit. (Karlsen et al. 2008, ss. 17-18)

2.5.2 Sidosryhmäanalyysi

Organisaatiot ja projektiryhmät eivät voi toimia tavalla, jotka sivuuttavat ulkoiset vaikutukset heidän päätöksissään. Yksi tapa ymmärtää projektipäällikön ja muun organisaation välisiä suhteita on tehdä siitä sidosryhmäanalyysi. Sidosryhmäanalyysissä projektin sidosryhmät määritellään yksilöryhmittäin, niihin joilla on aktiivinen osuus projektissa ja niihin, jotka voivat vaikuttaa sen etenemiseen positiivisesti tai

negatiivisesti. Eskerod & Lund Jepsen (2013, ss. 32-33) mukaan jokainen projektiin vaikuttava sidosryhmä voidaan luokitella korkean/matalan hyötypotentiaalin sekä korkean/matalan haittapotentiaalin omaaviksi toimijoiksi. Sidosryhmät voidaan edelleen positioida nelikentän avulla ratkaisukeskeiseksi, vähämerkitykselliseksi, avainpelaajaksi tai edistyksen esteeksi riippuen siitä käyttävätkö he asemaansa tuomaa mahdollisuutta edistämään tai uhkaamaan projektin tavoitteita (kuva 3).

Mahdollinen hyöty	Korkea	Ratkaisukeskeinen	Avainpelaaja
	Matala	Vähämerkityksellinen	Este edistykselle
		Matala	Korkea
		Mahdollinen haitta	

Kuva 3. Projektin sidosryhmien potentiaalimatriisi (mukaiillen Eskerod & Lund 2010, s. 33)

Ratkaisukeskeinen sidosryhmätyyppi toimii projektissa auttavana, mahdollistavana tahona ja valvoo resurssien tehokasta hyödyntämistä. Edistyksen esteellä on matala hyötypotentiaali ja korkea haittapotentiaali. Tällä sidosryhmätyypillä on siten kykyä estää tai vaikeuttaa projektin etenemistä, mutta sillä ei ole osoittaa resursseja projektiin. Avainpelaaja omaa molemmat, sekä korkean hyötypotentiaalin, että mahdollisen korkean haittapotentiaalin ja siksi tällä sidosryhmätyypillä on tärkeä asema tarkasteltaessa sitä resurssien saatavuuden näkökulmasta tai sen kyvystä vahingoittaa projektin etenemistä. Viimeisenä sidosryhmänä Eskerod & Lund Jepsen (2013, ss. 32-33) nostavat esiin vähämerkitykselliset sidosryhmät, joilla on projektiin vähäinen sekä hyöty- että haittapotentiaalivaikutus. On kuitenkin tärkeätä huomioida se, että vähämerkityksellisiä sidosryhmiä ei voida jättää täysin huomioimatta. Tällä ryhmällä ei ole vaikutusvaltaa projektiin, mutta he ovat kuitenkin osa projektiin vaikuttavista sidosryhmistä. Tämä sidosryhmä voi halutessaan muodostaa yhteenliittymiä muiden sidosryhmien kanssa ja siten lisätä omaa potentiaaliaan vaikuttaa projektiin haitallisesti tai hyödyllisesti. Sidosryhmien analysointi on erittäin tärkeää, kun kyse on projektien hallinnasta. Projektin johtamisessa on haasteena löytää siihen liittyvien monien vaatimusten kirjosta tasapaino ja silti säilyttää kuhunkin tärkeään sidosryhmään rakentavat suhteet. (Pinto 2010, s. 57; Eskerod & Lund Jepsen 2013, ss. 32-33)

Pinto (2010, ss. 57-58) on määritellyt ne sidosryhmät, jotka projektipäällikön tulee huomioida.

Sisäiset sidosryhmät:

- Ylin johto
- Taloushallinto
- Muut funktionaaliset johtajat
- Projektiryhmän jäsenet

Ulkoiset sidosryhmät:

- Asiakkaat
- Kilpailijat
- Toimittajat

Jergeas et al. (2000, ss. 12.1-12.2) ovat tutkimuksessaan päätyneet siihen, että tehokas sidosryhmäjohtaminen on avainasemassa projektin onnistumisessa. Sidosryhmien johtamista leimaa usein sen tehottomuus ja oletetus projektin valmistumisesta onnistuneesti ilman sitä. Projektin sidosryhmäanalyysissä määriteltävät tekijät:

- Yksilöt tai ryhmät, jotka vaikuttavat projektiin
- Projektin kehityskulkuun positiivisesti tai varauksellisesti vaikuttavat henkilöt tai tahot

Projektipäälliköiden on otettava huomioon edellä mainitut tekijät projektin suunnittelussa, tai on olemassa vaara sidosryhmien sitoutumisasteen hiipumisesta. Projektin sidosryhmät määrittävät lopulta projektin onnistumisen. Siksi on tärkeätä, että niiden odotukset, mielipiteet ja mahdolliset vaikutukset projektiin on tunnistettu ja niitä hallitaan projektipäällikön toimesta. Tärkeä projektinhallinnan näkökohta on saada sidosryhmien täysi tuki hankkeelle. Projektipäällikön on ylläpidettävä jatkuva yhteys projektin sidosryhmien välillä, muuten sitoutumisen taso projektia kohtaan laskee. Sidosryhmäjohtaminen on huomioitava riittävästi projektissa. Esimerkiksi, on tehtävä selkeä ja kattava projektin onnistumisen tai epäonnistumisen määrittely. Määrittelyn avulla projektipäällikkö voi pyrkiä täyttämään tavoitteet, joita sidosryhmissä ei ole otettu riittävästi huomioon. Muita ongelmia, jotka vaikuttavat projektin epäonnistumiseen, ovat huonosti määritelty projektin rajaus ja sen tavoite, riittämättömät projektiin varatut määrälliset ja laadulliset resurssit, odottamattomat muutokset ja yhteisön negatiivinen suhtautuminen projektiin. Edellä esitetyt ongelmat ovat ratkaistavissa, mikäli sidosryhmät ovat mukana tarvesuunnittelusta lähtien ja integroitu projektiryhmään. (Jergeas et al. 2000, ss. 12.1-12.2)

Määriteltäessä sidosryhmästrategioita vaatii se asiakkaan sidosryhmien olemassaolon tunnistamista ja koordinoitua suunnitelmaa kunkin sidosryhmän erityisten tarpeiden huomioimisessa ja siitä, miten tämä huomioiminen voidaan saavuttaa (Pinto 2010, s. 58). Sidosryhmien huomioiminen on osa strategisen johtamisen prosessia. Koska sidosryhmien huomioiminen on tärkeätä, niin myös sidosryhmäanalyysi on tärkeä työväline organisaation toiminnassa. Sidosryhmien analyysin avulla voidaan tuottaa arvoa organisaation toimintoihin ja niiden strategiseen johtamiseen. Analyysin tehtävänä on auttaa johtoa luomaan kuva siitä, ketkä ovat avain-sidosryhmiä ja miten saada heidät vakuuttuneiksi projektin tärkeydestä. (Bryson 2004, ss. 24-26; Eskerod & Lund Jepsen 2013, s. 7)

Bryson (2004, s. 27) on todennut, että sidosryhmäanalyysin toteutukselle on aina jokin tarkoitus ja tätä tarkoitusta varten se on nivellettävä yrityksen toimintaan. Sidosryhmäanalyysijä tehdään osana projekti-suunnittelua, strategiaa tai organisaation kehitystyötä. Erilaisia analyysieja tarvitaan näiden prosessien eri vaiheissa. Päätös siitä, ketkä ovat mukana ja millä mandaateilla tekemässä sidosryhmäanalyysia on keskeinen strateginen valinta. Yleisesti, niiden henkilöiden olisi oltava mukana, joilla on projektille annettavaa.

Ylin johto on taho, joka mahdollistaa projektin toteuttamisen ja tekee päätöksen sen aloittamisesta. Johto myös valtuuttaa siinä tarvittavien resurssien käytön ja tukee projektipäällikköä ja -ryhmää muun organisaation heihin kohdistavista paineista. Johto edellyttää, että projekti toteutetaan sovitussa aikataulussa (nopea läpäisy aika), kustannustehokkaasti (kustannukset ovat sovitun mukaisia) ja mahdollisimman vähän muun organisaation toimintaa häiritsevästi. (Pinto 2010, s. 59)

Funktionaaliset johtajat, jotka toimivat perinteisessä linjaorganisaatiossa, ovat tärkeä tunnistettava sidosryhmä. Monissa tapauksissa projektiryhmän jäsenet voivat olla osittain siihen nimettyjä henkilöitä, joilla on samaan aikaan myös vastuunsa funktionaalisessa toimintaympäristössä. Tämä tilanne voi aiheuttaa paljon sekaannusta, konflikteja ja neuvottelutarvetta projektipäällikön ja funktionaalisen johdon välillä. Projektiryhmän lojaalisuuden säilyttäminen projektia kohtaan on haasteellista tilanteissa, joissa ryhmän suorituskykyä arvioi projektipäällikön sijaan funktionaalisesta toimintaympäristöstä käsin operoiva esimies. On luonnollista, että ristiriitatilanteissa ryhmän jäsenten lojaalisuus on vahvempi omaan funktionaaliseen ryhmäänsä, kuin projektiryhmään. Funktionaaliset johtajat eivät yleensä suhtaudu kielteisesti projektien suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen, vaan he ovat sitoutuneet funktionaalisille rooleilleen ja toimivat ja käyttävät resurssejaan sen mukaan, miten se organisaatiossa on mahdollista. (Pinto 2010, s. 60)

Pinto (2010, s. 60) on todennut, että projektipäälliköiden on huomioitava sidosryhmien tärkeys ja toimia niiden tarpeiden suhteen ennakoivasti. Sidosryhmäjohtamisessa voidaan nostaa esiin kuusi keskeistä aluetta:

- Toimintaympäristön arvioiminen
- Tärkeimpien toimijoiden tavoitteiden tunnistaminen
- Omien valmiuksien arvioiminen
- Ongelman määrittelyminen
- Ratkaisun kehittäminen
- Tuloksen testaus ja hienosäätö

Jergeas et al. (2000, ss. 12.4-12.5) mukaan työ sidosryhmien kanssa on haastavaa, koska on huolehdittava aktiivisesti ennakoivasta viestinnästä ja sidosryhmät sitouttamisesta projektiin. Sidosryhmät saadaan sitoutettua projektiin kommunikoimalla selkeästi projektin missiosta ja tavoitteista. Sidosryhmät ja niiden onnistunut sitouttaminen projektiin vaikuttavat sen onnistumiseen. Sitouttamisprosessin onnistuminen vaatii projektipäälliköltä projektin prosessin ymmärtämistä. Eri toimintatavat, joita projektipäälliköt voivat tehdä sidosryhmien sitouttamiseksi:

- Sidosryhmien koulutus projektin tarkoituksen ymmärtämiseksi
- Kommuniointi sidosryhmien kanssa projektin tarkoituksesta ja tavoitteista
- Negatiivisen vaikutuksen kompensointi projektiryhmän sisällä

Kaikkien sidosryhmien välistä yhdenmukaisuutta ei ole mahdollista saada aikaiseksi, koska jotkut tahot periaatteesta vastustavat projektia. Nämä sidosryhmät on syytä yksilöidä ja prosessoida projektipäällikön toimesta, jotta ne eivät vaikuta haitallisesti projektiin. (Jergeas et al. 2000, ss. 12.4-12.5)

Sidosryhmäjohtamisen strateginen kehys tukee Sutterfield et al. (2006, s. 33) mukaan projektipäälliköitä projektin sidosryhmien hallinnassa ja niiden eri tavoitteiden saavuttamisessa. Projektin sidosryhmäjohtaminen voidaan jakaa eri kehitysvaiheisiin strategisen johtamisen prosessista:

Vaihe 1, Projektin mission ja vision tunnistaminen

Vaihe 2, Projektille tehtävä SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet). Analyysin avulla projektipäällikkö tunnistaa projektiryhmän sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Projektipäällikön on myös tunnistettava ulkoiset uhat ja mahdollisuudet, jotka projektiryhmä joutuu kohtaamaan.

Vaihe 3, Tunnistetaan kaikki projektin sidosryhmät, niiden tavoitteet ja päämäärät projektissa

Vaihe 4, Projektin sidosryhmäjohtamisen strategian valinta projektin tavoitteiden saavuttamiseksi

Vaihe 5, Valitun sidosryhmäjohtamisstrategian toteuttamiseen tarvittavien resurssien hankkiminen ja varaus

Vaihe 6, Valitun sidoryhmäjohtamisen implementointi, eli täytäntöönpano

Vaihe 7, Toteutetun sidosryhmäjohtamisen evaluointi, eli arviointi ja tarvittavien korjausliikkeiden tekeminen

Vaihe 8, Säännöllisen ja jatkuvan palautteen antaminen projektipäällikölle projektin eri sidosryhmien taholta. Projektin sidosryhmämallin avulla projektipäälliköt arvioivat projektin sidosryhmät ja tilannetekijät minimoidakseen mahdolliset ristiriitatilanteet eri sidosryhmien välillä. Projektipäällikön on huomioitava, että ei ole yhtä projektin sidosryhmästrategiaa ylitse muiden, vaan strategia on aina sidottava kunkin projektin kontekstiin eli asiayhteyteen, käyttäytymismalliin ja rakenteellisiin muuttujiin.

Kun projektin strategista suunnittelua aloitetaan, on pyrittävä purkamaan siihen kohdistuvia negatiivisia tunnetiloja. Projektipäällikön tulee saada tarkka käsitys sidosryhmien aiheuttamista haasteista. Yleisesti voidaan todeta, että linjaorganisaation eri osastojen ja sidosryhmien osalta projektiin kohdistetaan avoimia tavoitteita, jotka ovat relevantteja, mutta perustuvat usein mielikuviin lopullisesta päämäärästä. (Pinto 2010, ss. 60-61)

Pinton (2010, s. 61) mukaan lähtökohtana on kehittää ja ylläpitää vahvaa sidosryhmäsuhdetta eri osapuolten kesken. Toimintatapa perustuu siihen ymmärrykseen, että on olemassa hyvinkin erilainen, mutta kuitenkin yhteneväinen näkökulma ongelmasta. Määriteltäessä ongelmaa, määrittely ei tapahdu vain subjektiivisesti, vaan ongelmaa on pyrittävä määrittelemään myös sidosryhmien näkökulmasta katsottuna. Lisäksi on huomioitava se, että keskittyminen tulee suunnata ongelmien yksityiskohtiin ja välttää yleistyksiä. Mitä tarkemmin ja rehellisemmin ongelma voidaan määritellä, sitä paremmin kyetään luomaan mielekkäitä ratkaisuvaihtoehtoja ja saavuttamaan yhteinen ymmärrys eri osapuolten kesken.

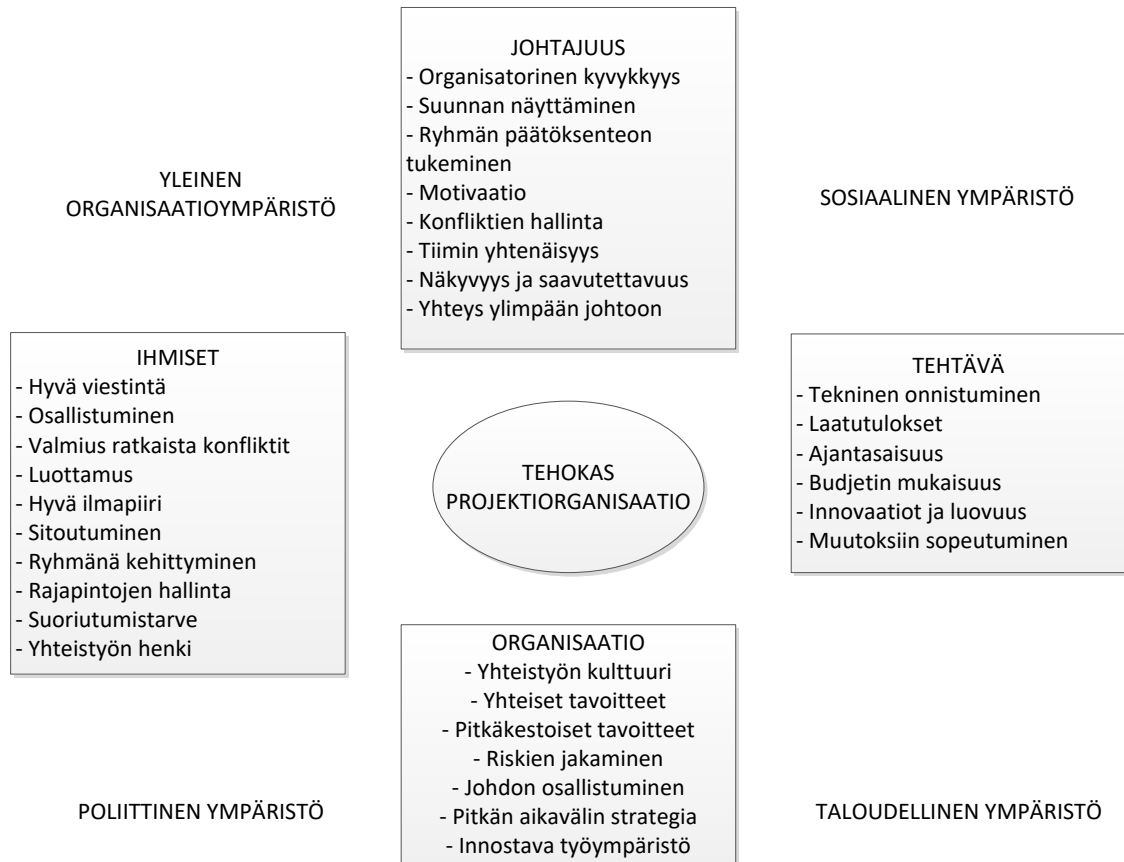
Ratkaisujen kehittäminen merkitsee sitä, että pyritään luomaan toimintasuunnitelma, jossa käsitellään mahdollisimman kattavasti eri sidosryhmien suhteita toisiinsa. Tässä vaiheessa projektipäällikkö, yhdessä projektiryhmän kanssa, pyrkii ohjaamaan linjaorganisaation prosesseja hakemalla vastauksia kysymyksiin siitä, mikä on hyvä toimintatapa ylimmän johdon kanssa, mikä on taloushallinnon reaktio strategian täytäntöönpanossa ja mitkä ovat asiakkaan/loppukäyttäjän ja projektiryhmän reaktiot. Näiden kysymysten asettaminen auttaa projektipäällikköä kehittämään ratkaisuja tunnistaa kunkin sidosryhmän väliset keskinäiset suhteet. (Pinto 2010, s. 61)

Projektin implementoinnissa on tärkeää huomioida se, että siinä operoidaan epätäydellisen informaation varassa. Eri ratkaisumalleja on testattava ja tarvittaessa jatkojalostettava. Projektiryhmän on tiedostettava, että ratkaisujen implementointi on iteratiivinen prosessi, johon vaikuttavat eri sidosryhmien asettamat ennakkokäsitykset projektin lopputuloksesta. Vaihtoehtoinen yksinkertaistettu sidosryhmäjohtamisen prosessi koostuu erilaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien resurssien suunnittelusta, organisoinnista, ohjaamisesta, motivoinnista ja valvonnasta. Prosessia kehitetään tunnistamaan ja sopeutumaan niihin haasteisiin, joita sidosryhmät kohtaavat. Prosessin kehittämisessä ja toteutuksen suunnittelussa löydetään usein uusia sidosryhmiä, joiden vaatimukset projektia kohtaan on myös tunnistettava. Projektin siirtyminen uuteen elinkaarivaiheeseen aiheuttaa tarpeen tarkastella valittua sidosryhmäjohtamisen mallia uudelleen ja varmistaa, aiheuttavatko muuttuneet olosuhteet strategian uudelleen arviointia ja sen käyttöönoton. (Pinto 2010, ss. 61-62)

2.6 Projektiorganisaation muodostus

Rissasen (2002, s. 110, ss. 112-116) mukaan projektin perusluonteeseen kuuluu sen intensiivinen työmuoto. Siihen liittyvien toimintatapojen ja tulosajattelun seurauksena projektin uhkatekijöiksi voidaan nostaa sen eristäytyminen ympäristöstään, sidosryhmistään ja asiakasrajapinnasta. Sidosryhmät toimivat projektissa parhaiten silloin, kun he kokevat pääsevänsä vastavuoroiseen demokraattiseen dialogiin projektin kanssa. Dialogin avulla voidaan nostaa esille projektin menestystekijät, ongelmat ja sidosryhmien odotukset projektista. Dialogi toimii välineenä, joka auttaa ymmärtämään projektin johdon ja sidosryhmien molemminpuolisen sitoutumisen tarpeen projektin tavoitteiden suhteen. Dialogin avulla projektille muodostetaan oma tila, jossa mahdollistetaan sen toiminnallisuus ja toimiva ilmapiiri. Mikäli tässä epäonnistutaan, seurauksena on projektin ja sen sidosryhmien välille syntyvä epäluottamuksen ilmapiiri. Epäluottamuksen kautta projektiryhmässä saavat valtaa pelot, riittämättömyyden tunne ja vaikutusmahdollisuuksien puute. Siksi on tärkeää, että projektiin valikoituvat henkilöt ovat kiinnostuneita projektista ja sen sisällöstä kaikilla sen osa-alueilla ja ymmärtävät hyvän dialogin tuoman lisäarvon projektin onnistumisessa. Pelin (2002, s. 263) on todennut, että projektin onnistuminen ja työn edistyminen ovat riippuvaisia projektin ryhmähengestä. Hyvän ryhmähengen aikaansaamista vaikeuttaa projektin tilapäisyys ja henkilöiden mukaantulo ja irtaantuminen projektista sen eri vaiheissa. Ryhmähengen aikaansaaminen helpottuu, mikäli projektilla on selkeät tavoitteet ja tehtävät. Jokaisen projektissa toimivan jäsenen työn tulos vaikuttaa projektin edistymiseen.

Projektiorganisaation toimintakulttuuri (kuva 4) on suunniteltava yhdenmukaiseksi linjaorganisaation toimintakulttuurin kanssa.



Kuva 4. Projektiorganisaation suorituskyykyyn liittyviä tekijöitä (mukaillen Artto et al. 2006, s. 299)

Oikean toimintakulttuurin omaava ja siihen sitoutunut projektiorganisaatio toimii kilpailukykyisemmin ja motivoituneemmin kuin siihen pakotettu ryhmä. Linjaorganisaatiossa yleisesti hyväksytyn (PETS) sosiaalisen, taloudellisen, organisoitumisen ja teknisen toimintatapojen oikeanlainen tulkitseminen vähentää konflikteja projektiorganisaation sisällä ja tehostaa sen viestintää ja koordinoitua, sekä parantaa mahdollisuuksia saavuttaa projektille asetetut tavoitteet. (Thomas et al. 2002, s. 12)

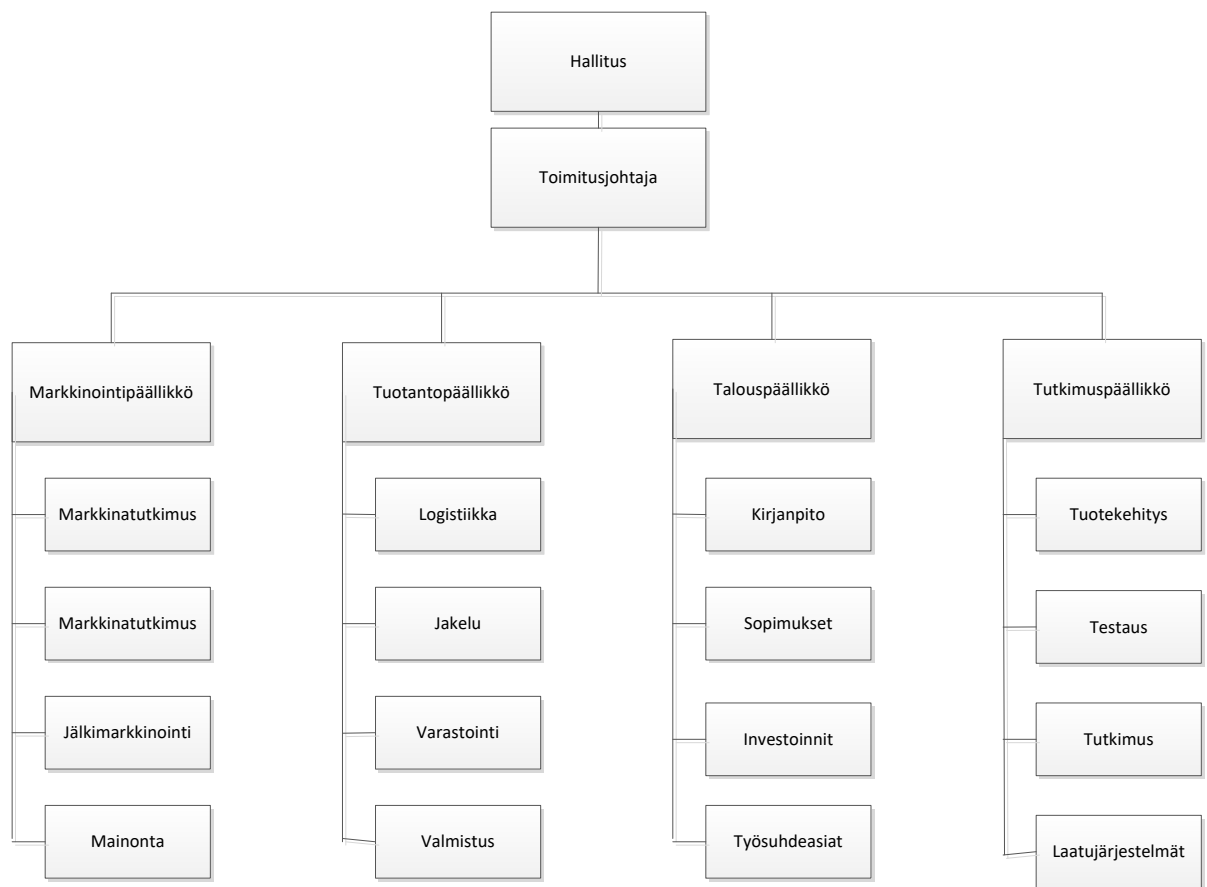
Pinton (2010, s. 63) mukaan organisaatiot voidaan jäsentää useilla eri tavoilla, jotka vaihtelevat erittäin monimutkaisista yksinkertaisiin. On tärkeää ymmärtää, että organisaatio on muodostunut vastaamaan yrityksen tarkoitusta. Valtaosa yrityksistä voidaan luokitella muutamaankin rakenteelliseen kategoriaan avulla:

- Funktionaalisesti organisoidut yritykset, joissa eri osastojen jakoperuste määräytyy ryhmittelemällä ihmiset samankaltaisten toimintojen mukaisesti

- Projektiorganisoidut yritykset rakentuvat henkilöistä, jotka toimivat projektiryhmässä tilapäisesti
- Matriisi-organisaatio, joka on rakenteeltaan kaksoishierarkinen, jossa linjaorganisaatio ja projektiorganisaatio ovat yhtä näkyviä

2.6.1 Funktionaalinen organisaatio

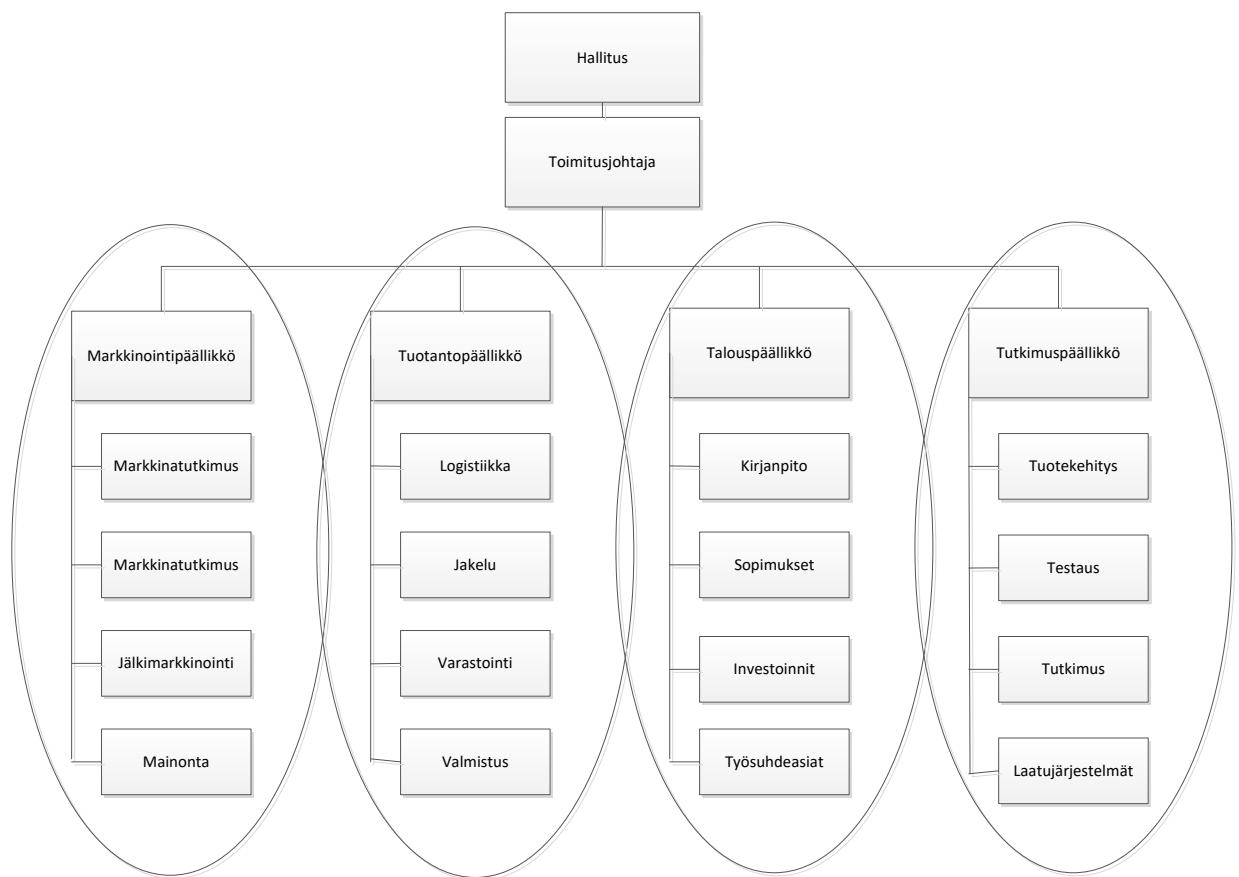
Yleisin liiketoiminnassa käytettävä organisaatiotyyppi on rakenteeltaan funktionaalinen. Kuvassa 5 esitetystä funktionaalisesta organisaatiosta luodaan erilliset yksiköt taloushallintoa, markkinointia ja tutkimus-/kehitystyötä varten. Funktionaalisen organisaation jäsen osallistuu useisiin eri projekteihin, tai tukee useita tuotelinjoja samanaikaisesti. Selkeä vahvuus funktionaalisessa organisaatiossa on sen tehokkuus.



Kuva 5. Funktionaalinen organisaatiorakenne (mukaellen Pinto 2010, s. 64)

Funktionaalinen rakenne sopii hyvin yrityksille ja yhteisöille, joilla on suhteellisen alhainen mahdollisuus vaikuttaa ulkoisiin epävarmuustekijöihin. Niiden vakaat ympäristöt eivät edellytä nopeata sopeutumista, tai reagoitokykyä ulkoisen ympäristön muutoksiin. Ympäristön ollessa luotettava, funktionaalinen organisaatiorakenne toimii hyvin, koska sen painopiste on tehokkuudessa. Projektinjohtotoiminta funktionaalisesti organisoidussa yrityksessä voi olla haasteellista, sovellettaessa sitä ympäristöön, johon

se rakenteellisesti ei välttämättä sovellu. Funktionaalinen rakenne toimii joidenkin projektien hallinnoinnissa, mutta kun tavoitteena on projektin johtaminen mahdollisimman tehokkaasti ei se toimintatapana ole riittävä. Esimerkiksi, kirjanpitäjien kuuluessa samaan laskentaosastoon on mahdollista allokoida tehokkaammin koko konsernin laskentapalvelut jakamalla jokaisen kirjanpitäjän työtehtävien osuus ja varmistaa, ettei synny päällekkäisiä työtehtäviä, tai jää käyttämättömiä resursseja. Eduksi voidaan lukea myös se, että on helpompi ylläpitää arvokasta henkistä pääomaa, kun kaikki osaaminen on konsolidoitu (konsernin resurssien optimointi ja keskittämisprosessi) yhteen toiminnalliseen osastoon. Funktionaalisen rakenteen yleisin heikkous projektinjohtamisen näkökulmasta liittyy työntekijöiden päähuomion kohdistumisessa pelkästään omiin työtehtäviin, sulkien pois muiden osastojen tarpeet. (Pinto 2010, ss. 63-66)



Kuva 6. Siiloutumisen vaikutus funktionaalisessa rakenteessa (mukaillen Pinto 2010, s. 64)

Edellisessä kappaleessa esille tuotua huomion kohdistumisen vinoutumaa kutsutaan funktionaaliseksi siiloutumiseksi. Siiloutumista tapahtuu, kun työryhmän muodostavat henkilöt eivät halua, eivätkä harkitse vaihtoehtoisia näkökulmia tai yhteistyön mahdollisuutta muiden ryhmien kanssa funktionaaliset rajat ylittävällä tavalla (kuva 6). Esimerkiksi, uusien toimintatapojen kehittämisessä on vältettävä rutiininomaista

suhtautumista innovaatioiden johtamiseen. Funktionaalinen rakenne on myös yleensä huono reagoimaan ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Organisaation viestintäkanavat toimivat yleensä hierarkisessa järjestelmässä ylös-alas-suuntaisesti, eikä funktionaaliset rajat ylittävällä tavalla eli horisontaalisesti. Tämä vertikaalinen hierarkia voi ylikuormittaa päätöksentekoprosesseja. Funktionaaliset rakenteet eivät ole yleensä luonnostaan kovin innovatiivisia ongelmien ratkaisemisessa. (Pinto 2010, ss. 63-66)

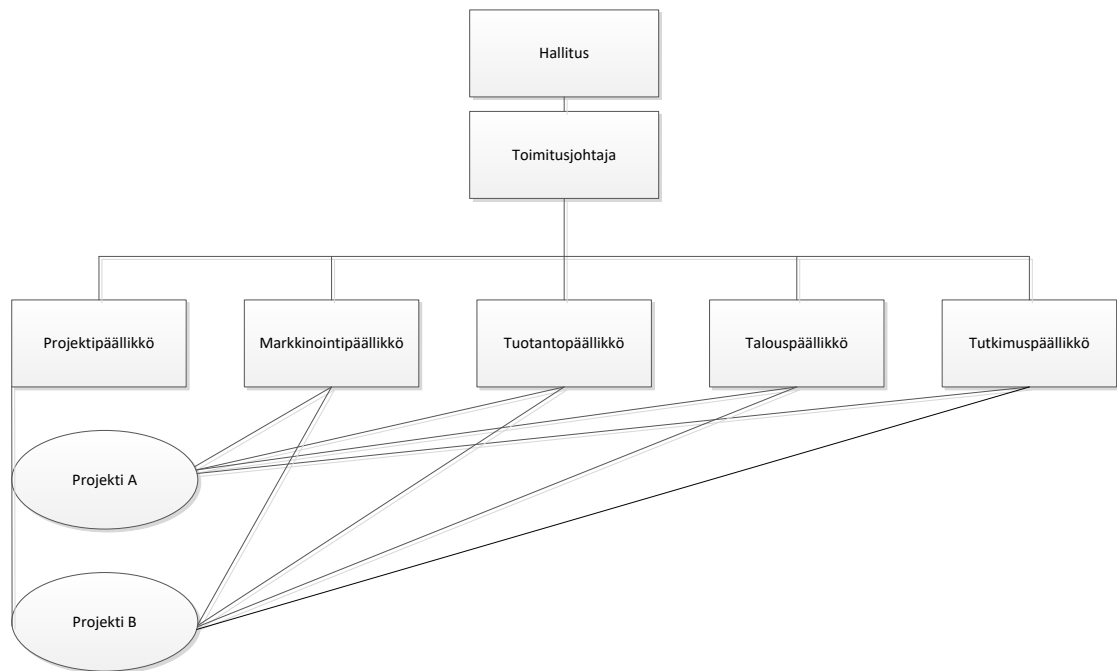
Pinto (2010, ss. 63-66) on tutkimuksessaan havainnut, että siiloutuneilla funktionaalisilla ryhmillä on tyypillisesti rajoittunut näkemys koko organisaatiosta ja sen tavoitteista. Projektinjohtamisen näkökulmasta katsottuna, funktionaalisen rakenteen lisäheikkous on, ettei se määrittele itselleen loogista sijaintia projektinjohtamisen keskeisille toiminnoille. Ylin johto määrittelee projektin ja delegoi sille tarvittavia asiantuntijoita eri funktionaalisista ryhmistä. Projektin koordinointi, kuten eri tehtäväkohtaisten toimijoiden yhdistäminen projektiin, on tapahduttava ylimmän johdon toimesta. Haasteena tehtäväkohtaisten toimijoiden yhdistämiselle voidaan pitää niiden mahdollista toimimista samaan aikaan monissa eri projekteissa, tai samanaikaisesti tapahtuvat työtehtävät funktionaalisessa toimintaympäristössä.

Nonaka & Takeuchi (1995, s. 161) ovat tutkimuksessaan päätyneet siihen, että projektiin osallistettut henkilöt kokevat usein lojaalisuutta omaa osastoaan kohtaan ja tämä viitekehys voi jäädä toimintatavaksi projektiryhmään siirryttäessä. He kokevat projektin tilapäisenä häiriönä ja esteenä varsinaiselle oman työn suorittamiselle. Tämä voi olla selittävä tekijä eri käyttäytymistavoille meneillään olevissa projekteissa, kuten projektiryhmän alhainen motivaatio, vastuiden välttely tai tarve pyrkiä pidentämään neuvotteluita projektipäällikön, osaston henkilöstön esimiesten ja projektiryhmän henkilöstön välillä. Projektiin liittyvänä ongelmana voidaan nähdä funktionaalisessa organisaatiossa projektin kehitysvaiheiden osa-optimointi. Projektin ollessa yhden osaston vastuulla, on sen pyrkimykset projektin suhteen yleensä harkittuja ja tehokkaista muiden osastojen motivaatiotason vaihdellessa. Projekti-pohjainen tuote tai palvelu vaatii onnistuakseen täysin koordinoituja toimia, jossa kaikki funktionaaliset ryhmät ovat osallisina ja edistämässä projektin kehitystä. Ongelmana voidaan nähdä myös se, että asiakkaita tai loppukäyttäjiä ei koeta tärkeimmäksi painopistealueeksi funktionaalisessa organisaatiossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 161; Pinto 2010, ss. 63-66)

2.6.2 Projektiorganisaatio

Poiketen funktionaalisesta organisaatiotyypistä projektiorganisaatio on perustettu yksinomaan projektin toteuttamista varten (Rissanen 2002, s. 78). Projektiorganisaatiossa jokainen projekti on itsenäinen liiketoimintayksikkö, jossa projektin asettaja nimeää funktionaalisesta toimintaympäristöstä resurssit sen keston ajaksi ja on vastuussa siitä, että resurssit ovat projektin käytössä projektin tarvitseman ajan (Pinto 2010, s. 66).

Useat eri toimijat, kuten rakennusliikkeet, tukimus- ja kehittämisorganisaatiot ovat Turner'n & Muller'n (2005, s. 59) mukaan puhtaasti projektiorganisaatioita.



Kuva 7. Projektiorganisaatorakenne (mukaillen Pinto 2010, s. 66)

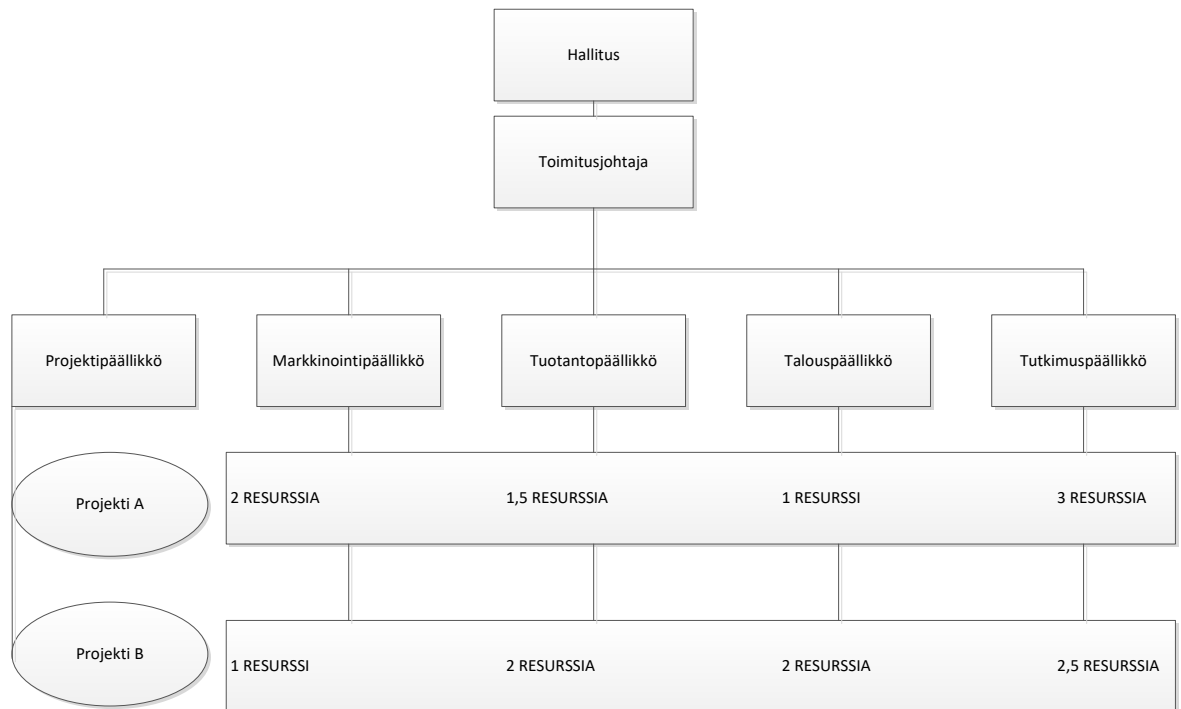
Projektiorganisaatiossa jokainen projekti on itsenäinen liiketoimintayksikkö funktionaalisen organisaation sisällä. Projektiorganisaatiossa projektipäälliköllä on yksinomainen määräysvalta resursseihin, joita hänellä on käytössään. Funktionaalisen organisaation johdon tärkeimpänä tehtävänä on koordinoita ja varmistaa projektipäällikön kanssa riittävät resurssit projektiryhmään (kuva 7). Projektihenkilöstöön liittyvät päätökset ja niiden hallinnointi on projektipäällikön harkintavallassa projektin ylimpänä toimihenkilönä. Funktionaalisen rakenteen mahdolliseen siiloutumiseen ja kommunikaatio-ongelmiin on varauduttava ennakoivasti. Nämä toimenpiteet parantavat kommunikaatiota projektin ja muun organisaation välillä. Päätöksenteon ollessa projektipäälliköllä ja projektiryhmällä saadaan päätöksentekoa nopeutettua. Painopisteen ollessa organisaatiossa projektipohjainen, jokainen siinä toimiva ymmärtää ja toimii sovittua tavoitetta kohti. Projektipohjaisessa organisaatiossa on varmistuttava siitä, että organisaatiossa on saatavilla riittävästi projektinjohtamiseen tarvittavia resursseja. (Turner & Muller 2005, s. 59; Wysocki 2009, s. 25)

Vaikka projektiorganisaatorakenteen käytön hyödyistä voidaan osoittaa useita etuja, on Pinton (2010, ss. 66-67) mukaan resurssien tehon käyttö keskeinen haittatekijä puhtaassa projektiorganisaatiossa.

Projektiorganisaation merkittävänä haasteena on ylläpitää siihen liittyvää teknistä ja henkistä pääomaa, joka on ominaista funktionaaliselle organisaatorakenteelle. Useissa projektiorganisaatioissa projektin eri tehtäviin nimetään funktionaalisesta ympäristöstä siihen teknisesti sopivia henkilöitä. Projektin päätyttyä nämä resurssit palaavat takaisin funktionaaliseen toimintaympäristöön vieden oman osaamisensa mukanaan. Osaaminen ei rajoitu pelkästään organisaation sisäiseen toimintaan, vaan differentiaalisesti se koskee funktionaalisen toimintaympäristön kaikkia jäseniä, jotka on osoitettu projekteihin. Tästä syystä osa projektiryhmän jäsenistä on hyvin perehtyneitä projektiin ja osalla ryhmän jäsenistä ei ole riittävää koulutusta tai kykyä siihen. Pinto (2010, ss. 66-67)

2.6.3 Matriisiorganisaatio

Matriisirakenne on ollut yksi innovatiivisimmista organisaatiomalleista, joita on syntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Kettunen (2003, s. 136) on todennut organisaatiomallin mahdollistavan sen, että projektiin voidaan ottaa mukaan henkilöitä linjaorganisaation eri tahoilta. Tällä varmistetaan, että projektin toteuttamiseen saadaan juuri oikeat ihmiset huolimatta heidän asemastaan linjaorganisaatiossa. Matriisiorganisaatio yhdistää funktionaalisen toiminnan ja projektitoiminnan (Ruuska 2007, s. 74). Matriisiorganisaatiossa pyritään löytämään tasapaino funktionaalisen organisaation ja puhtaan projektiorganisaation välillä. Jotta näiden kesken voidaan saavuttaa tasapaino, on korostettava funktionaalisen toiminnan ja projektitoiminnan painopistealueita samanaikaisesti. Matriisirakenteessa luodaan käytännössä kaksi hierarkiatasoa, joissa valitsee funktionaalisen toiminnan ja projektitoiminnan auktoriteettien välillä tasapaino. Kuvassa 8 havainnollistetaan matriisiorganisaation malli. (Pelin 2002, ss. 85-87)



Kuva 8. Matriisiorganisaatorakenne (mukaillen Pinto 2010, s. 68)

Projektin asettaja ohjaa Pinton (2010, ss. 67-70) mukaan projektipäälliköiden toimintaa heidän ollessa asettajaan alisteisessa suhteessa. Projektipäälliköt toimivat tiiviissä suhteessa funktionaalisten yksiköiden kanssa määritellään projektiryhmän kokoonpanoa, joka muodostuu eri funktionaalisten ryhmien henkilöistä. Funktionaalisen organisaation projektiryhmien henkilöstö on edelleen funktionaalisten osastojen valvonnassa ja raportointivastuussa osastojen esimiehille. Matriisiorganisaatorakenteessa henkilöstö on jaettu molempien, sekä funktionaalisen organisaation, että projektioorganisaation kesken mihin heidät kulloinkin on osoitettu. Erityispiirteenä voidaan mainita, että matriisiorganisaatiossa henkilöstö pysyy sekä projektipäällikön, että funktionaalisen osaston esimiehen alaisuudessa. Jokainen projekti ja projektipäällikkö tekevät yhteistyötä funktionaalisen organisaation johdon kanssa määritelläkseen optimaalisen henkilöstötarpeen projektia kohden, huomioiden myös niiden saatavuuden. Henkilöstötarpeen määrittelyssä tärkeintä on pystyä vastaamaan kysymyksiin: mitkä tehtävät on suoritettava tässä projektissa ja mikä on niiden kesto. Matriisirakenteesta voidaan erottaa kaksi yleistä muotoa jotka ovat:

- Heikko matriisi eli funktionaalinen matriisi
- Vahva matriisi eli projektimatriisi

Heikossa matriisissa funktionaalisen yksikön vastuulla on ylläpitää ja valvoa projektissa tarvittavia resursseja ja niiden osatekijöitä. Projektipäällikön tehtävänä on hallinnoida ja koordinoita funktionaalisten yksiköiden toimintaa. Hän valmistelee aikataulut, raportoi projektin tilanteen ja toimii yhteyslinkkinä eri osastojen välillä niiden toimittamien

suoritteiden osalta (Ruuska 2007, ss. 76-77). Projektipäällikkö ei omaa kuitenkaan suoraa toimivaltaa resurssien hallintaan, eikä tee itsenäisesti merkittäviä päätöksiä niiden suhteen. (Pinto 2010, ss. 67-70)

Ruuska (2007, s. 77) ja Pinto (2010, ss. 67-70) ovat tutkimuksissaan havainneet, että vahvassa matriisissa valtasuhde on projektipäällikköllä. Hän hallinnoi suurinta osaa projektien toiminnoista ja tehtävistä mukaanlukien projektiresurssien valvontatehtävät. Hän on myös avainhenkilö projektin päätöksentekoprosesseissa. Funktionaalisten esimiesten rooli vahvassa matriisissa on pääsääntöisesti neuvoa-antava. Vahva matriisi on lähimpänä puhtaan projektiorganisaation toimintatapaa, kun toiminta tapahtuu matriisiorganisaatiossa. Matriisirakenteen haasteena voidaan nostaa esille rakenteen johtaminen kahden eri organisaation johdon toimesta. Kerzner'n (2003, ss. 345-346) mukaan funktionaalisen organisaation esimiehet voivat kokea projektipäällikön uhkana, joka voi synnyttää kilpailutilanteen valtasuhteista heidän välillään. On kuitenkin projektin onnistumisen kannalta olennaista, että vahvassa matriisissa projektipäällikkö ja funktionaalisen organisaation esimiehet näkevät toisensa tasavertaisina yhteistyökumppaneina projektin toteuttamisen suhteen, koska heillä on kuitenkin sama tavoite, vaikka varsinainen valtasuhde painottuukin projektipäällikölle. Tässä tilanteessa korostuvat hyvien projektinhallinnan menetelmien käyttäminen eri organisaatioiden esimiesten välillä luottamuksellisen ja rakentavan yhteistyösuhteen aikaansaamiseksi.

Pinto (2010, ss. 67-70) korostaa matriisirakenteen hyödyllisyyttä seuraavissa olosuhteissa:

- Matriisirakenne mahdollistaa ympäristön, jossa yritys voi priorisoida resurssien tehokasta käyttöä mahdollisimman monen projektin aikaansaamiseksi (Kerzner 2003, s. 754)
- Kun on tarpeellista korostaa kahta tai useampaa erityyppistä tulosta. Esimerkiksi yrityksellä voi olla tarve edistää sen teknistä kompetenssia käyttämällä funktionaalista rakennetta, kun samalla luodaan jatkuvasti uusia tuotesarjoja projekti-rakenteessa. Funktionaalisessa ympäristössä painotetaan teknistä pätevyyttä ja tehokkuutta, kun taas projektiympäristössä keskitytään nopeaan uusien tuotteiden kehittämiseen.
- Kun organisaatioympäristö on monimutkainen ja dynaaminen, matriisirakenne edesauttaa tiedonvaihtoa ja funktionaalisten rajojen läpi tapahtuvan tiedonkulkun koordinoitua

Matriisirakenteessa tavoitteena on luoda samanaikaisesti molempiin, niin nopeasti ulkoisiin mahdollisuuksiin reagoiva, kuin sisäiseen toimintatehokkuuteen keskittyvä malli. Etuna matriisirakenteessa projektien hallinnan näkökulmasta katsottuna on, että se asettaa projektin johtamisen rinnakkain funktionaalisen toimintaympäristön kanssa. Toisena etuna voidaan mainita, että matriisi on räätälöity edistämään tiivistä

koordinoitua eri osastojen välillä silloin, kun niiden painotus on tuottaa projekteja nopeasti ja tehokkaasti, sekä jakaa resursseja projektien välillä tarvittaessa. Toisin kuin funktionaalisessa rakenteessa, jossa projektit ovat rakenteeltaan kerroksellisia, eikä niiden prosesseja välttämättä tueta; matriisirakenne tasapainottaa duaalisia vaatimuksia ulkoisen reagoitakyvyn ja sisäisen tehokkuuden välillä luoden ympäristön, jossa projektit voidaan toteuttaa viipymättä. Matriisirakenteen duaalisuus voi olla haaste, kun luodaan useita asiantuntijavaiheita eri toiminnoille. Kun kaksi organisaatio-osaa jakaa keskenään asiantuntijoita, he voivat kokea turhautumista vastaanottaessaan keskenään ristiriidassa olevaa tietoa projektin johdolta ja toisaalta funktionaalisen organisaation johdolta (Ruuska 2007, s. 79). Tämä asettaa projektin johtamiselle haasteita sekä funktionaalisen ympäristön tehokkuuden suhteen, että toiminnallisten rajojen yli tapahtuvan koordinoinnin edistämiseen. (Pinto 2010, ss. 67-70)

3 TYÖN AINEISTO JA MENETELMÄT

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä eli KPEDU, on perustettu vuonna 1995. Koulutusyhtymä on 11 kunnan ja 3 sopimuskunnan omistama maakunnallinen koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Sen toiminta-alueella on noin 131 000 asukasta, jossa se järjestää ammatillista koulutusta kahdeksassa toimipaikassa kuudella eri paikkakunnalla Kokkolan seudulla ja Pietarsaaressa. Vuosittain koulutusyhtymässä opiskelee noin 3100 henkilöä, joista noin 2100 nuorta perustutkinnoissa ja noin 1000 aikuista aikuiskoulutuksessa. Vuoden 2015 lopussa yhtymän palveluksessa oli noin 486 työntekijää, joista opetushenkilöstön osuus oli 54,5%. (Johtoryhmän henkilöstöraportti 25.2.2016).

Tutkimuksen empiirisen aineiston hankintamenettely perustuu kuuden julkisyhteisön sisäiseen tai ulkoiseen sidosryhmään kuuluvan henkilön teemahaastattelusta ja tutkijan yli 20 vuoden työkokemuksesta projektipäällikkönä. Haastateltavista kolme edustaa sisäistä sidosryhmää ja kolme ulkoista sidosryhmää. Ulkoiset sidosryhmät valikoituivat haastateltaviksi julkisyhteisöjen kanssa tehdyn yhteistyökokemuksensa ja teemahaastattelun tarvitseman laadullisuuden vuoksi. Heillä on vahva kokemus ja osaaminen julkisyhteisöjen ja erityisesti koulurakentamisen osalta tehdystä yhteistyöstä. Sisäiset sidosryhmät valikoituivat haastateltaviksi, koska he edustivat parhaiten strategisia, taktisia ja operatiivisia sidosryhmiä ja näkemyksiä koulutusyhtymässä.

Haastattelut toteutettiin siten, että kaikille haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköisesti teema-aiheet niihin perehtymistä varten. Teemahaastattelun aiheet perustuivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja haastatteluiden aikana tulleeisiin lisäkysymyksiin. Haastattelut käytiin näiden aiheiden perusteella kunkin haastateltavan työpaikalla ja tutkijan toimistolla. Kaikki haastattelutilanteet nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Nauhoitetusta haastatteluaineistosta tehtiin litteroidut dokumentit, jotka ovat tämän työn liitteenä. Varsinaista haastattelurunkoa täydennettiin haastatteluiden aikana riippuen haastateltavan vastauksista ja haastattelun suuntautumisesta vastausten mukaisesti.

3.1 Teemahaastattelun aihepiirit ja haastattelurunko

Tässä luvussa esitetään sidosryhmien teemahaastattelussa käytettävät aihepiirit ja haastattelurunko. Haastattelut muodostuvat neljästä eri aihepiiristä, jotka ovat: projektiorganisaatio, strateginen johtaminen ja projektin hallinta, sidosryhmien

hallintaprosessi ja projektiryhmän suorituskyykyyn liittyvät tekijät. Näiden aihepiirien tulokset perustuvat haastateltavien kanssa käytävään haastatteludialogiin.

Teemahaastattelurunko jakautuu neljään eri kysymysosioon, joista ensimmäinen osa koskee projektiorganisaatiota ja kartoittaa haastateltavien kokemuksia julkisyhteisön projektiorganisaatioympäristöstä, projektiorganisaation menestystekijöistä ja projektiympäristön hallinnasta. Toisessa osassa otetaan kantaa strategiseen johtamiseen, projektin hallintaan, projektitoiminnan menestystekijöihin ja niiden yhteydestä projekteihin. Kolmannessa osassa haastateltavat esittävät omia näkökulmiaan sidosryhmien hallintaprosessista ja sidosryhmäanalyysistä. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien toimintatavat ja siitä miten projektin onnistumiskriteeristö on tunnistettavissa nousevat myös keskustelun aiheiksi. Haastateltavat ottavat kantaa lisäksi eri analyysivaiheiden merkityksestä projektin onnistumisen arvioinnissa. Viimeinen osa koskee projektiryhmän suorituskyykyyn liittyviä ominaisuuksia, jossa paneudutaan organisaatioympäristöön ja projektiorganisaation toimintakulttuuriin. Tässä aihepiirissä otetaan kantaa myös johtajuuden merkitykseen projektiryhmän toiminnan innovaatio- ja luovuusajattelun mahdollistajana, sekä organisaation yhteistyökulttuuriin.

3.2 Menelmän arvionti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kootaan todellisessa tilanteessa, jossa keskeistä on tutkijan omat havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa. Tutkimuksen ensisijaisena lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Pyrkimyksenä on käyttää induktiivista analyysia, jossa tutkimusprosessi lähtee liikkeelle empiirisistä havainnoista. (Hirsjärvi et al. 2005, s. 155, s. 248) Tässä tutkimuksessa havainnot perustuvat laadullisen metodin käyttämiseen aineiston hankinnassa, jota edustaa teemahaastatteluista kerätty litteroitu aineisto. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa on tutkimusongelmaan vastaamiseksi välttämätöntä käsitellä (Vilkkä 2005, s. 101). Primääritavoitteena tutkimuksessa on haastateltavien näkökulmien ja kokemusten kautta tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja siitä saatava kokonaisvaltainen kuva (Olkkonen 1994, s. 74). Tutkimus suoritettiin julkisyhteisössä, jolle on tyypillistä, ettei siitä ole saatavilla yksinomaan nomoteettista, eli suureen havaintojen määrään tilastollisesti yleistettävää havaintomateriaalia (Lukka 1991, s. 175).

Toiminta-analyttiseen menetelmään liittyy väitteen verifiointin, eli oikeaksi osoittamisen ongelma. (Olkkonen 1994, s. 74) Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa on keskeistä tutkittavan kohteen ja tutkijan välinen tiivis liityntä ja tutkijan ymmärrykseen liittyvät tulkinnat. Tyypillistä on, että kohdetapauksia on vähän ja menetelmät ovat kvalitatiivisia. (Olkkonen 1993, s. 73)

Teemahaastattelun haasteena voidaan pitää sitä, että kysymykset peilaavat liikaa tutkijan omaa käsitystä tutkittavasta asiasta, näyttäytyen haastattelutilanteessa tutkijan omien ennakkokäsitysten liiallisena korostamisena. Vastaja voi tunnistaa tämän ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla kysymyksiin, eikä välttämättä omien omien kokemustensa tai käsitystensä mukaisesti. Tästä syystä on vaarana, että lopullinen tutkimusaineisto ei vastaa kattavasti tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin tai vastaa tutkimuksen tavoitetta. (Vilka 2005, s. 105)

3.2.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämä diplomityö suoritettiin kahdessa eri osassa, jossa ensin perehdyttiin valitun teoreettisen viitekehyksen kautta aihetta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen ja kansainvälisiin tiedejulkaisuihin. Työn empiirisen osan aineiston hankinta toteutettiin teemahaastattelulla, jonka tutkimusaihepiirit ja kysymykset perustuivat teoreettiseen viitekehykseen. Varsinaiset haastattelut toteutettiin siten, että kaikille haastateltaville toimitettiin sähköpostitse teema-aiheet etukäteen niihin perehtymistä varten. Haastattelut käytiin näiden aiheiden perusteella kunkin haastateltavan työpaikalla tai tutkijan toimistolla maaliskuun ja elokuun aikana 2014. Haastattelujen kestot olivat noin tunnin mittaisia. Kaikki haastattelutilanteet nauhoitettiin ja niiden myöhempään anonymiteetin suojaavaan käyttöön pyydettiin ja saatiin haastateltavien lupa.

Teemahaastattelulla saatavan tiedon käsittely oli suuren tekstimäärän takia työlästä verrattuna esimerkiksi strukturoituun menetelmään, koska aineiston hankinta perustui haastateltavien kanssa käytyihin keskusteluihin, jotka nauhoitettiin ja tämä aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi koko haastatteludialogista. Otannan pienuus aiheutti päänvaivaa riittävän laadukkaan haastatteluryhmän valinnassa. Tässä tutkimuksessa ulkoisia sidosryhmiä saatiin edustamaan henkilöt, joilla on pitkäaikainen ja syvälinen kokemus nimenomaan koulurakentamisesta. Sisäisten sidosryhmien henkilöiksi valikoituivat ne, jotka parhaiten edustivat strategisia, taktisia ja operatiivisia toimijoita yhtymässä. Omien tulkintojen tekeminen teemahaastatteluaineistosta oli haastavaa, koska oma tulkinta tulisi perustua teoreettiseen tulkintaan haastateltavien omista tulkinnoista esitetyistä aihealueista. Haastateltavien näkemykset ja tulkinnat eri aihealueista olivat hyvin valaisevia, ajatuksia herättäviä ja niitä voidaan hyödyntää, kun jatkossa kehitetään koulutusyhtymän projektitoimintaa.

3.2.2 Tutkimuksen validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettikysymys on teoreettinen ja monivaiheinen. Tutkimus liittyy kohderyhmän paikantamiseen ja tutkijan kykyyn rakentaa toimiva tutkimusasetelma. Tutkijan on osoitettava, että juuri tätä tutkimusasetelmaa käyttämällä tämän kohderyhmän tutkimuksessa voidaan vastata tutkimuksen kysymyksiin. (Anttila 2000, ss. 407-408)

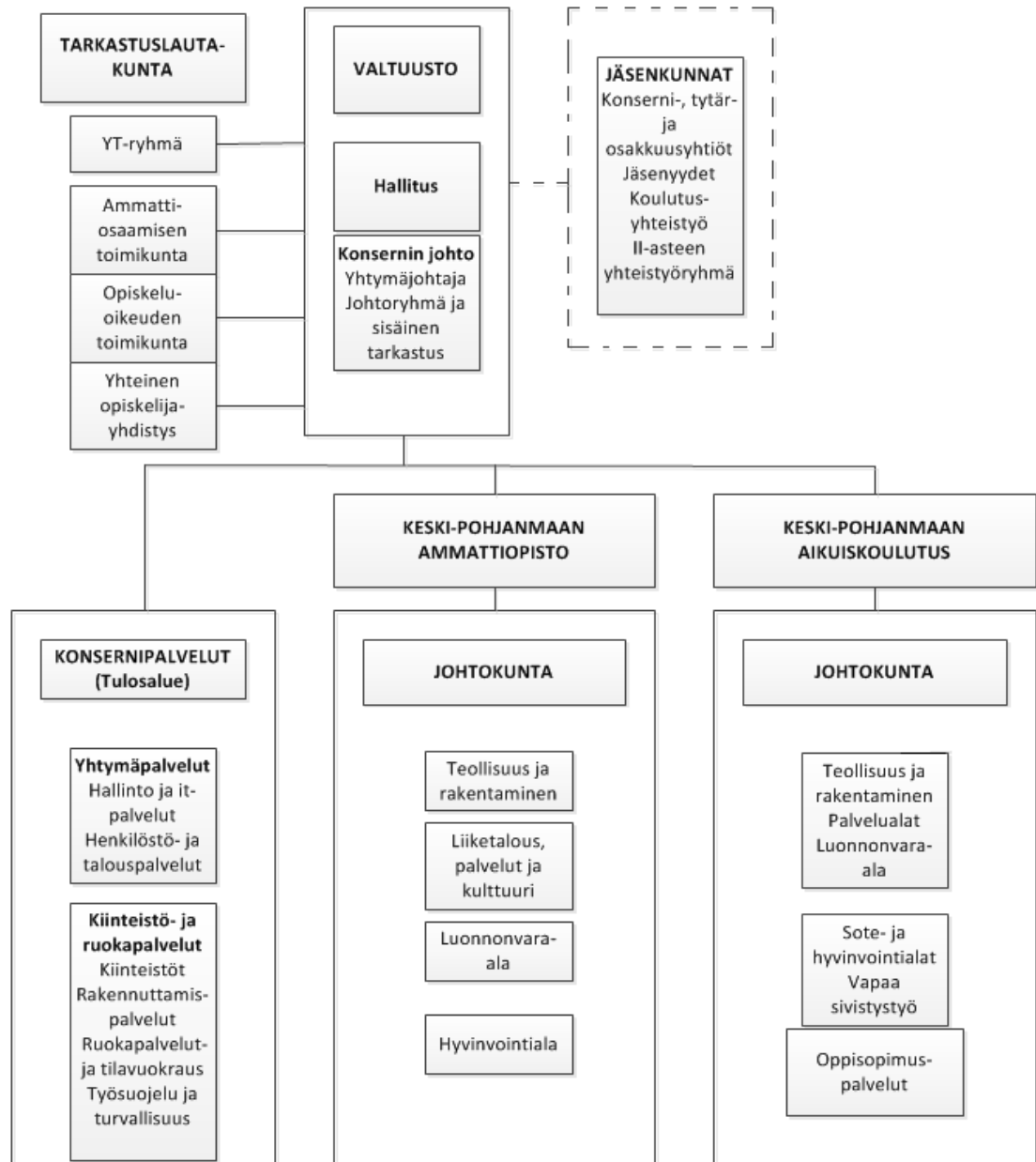
Hirsjärvi et al. (2005) ovat määritelleet validiuden myös pätevyudeksi, eli mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Huomion arvoista on se, että mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Validiuden arvioinnissa sitä voidaan lähestyä kolmesta eri tulokulmasta jotka ovat: ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius ja rakennevalidius. (Hirsjärvi et al. 2005, ss. 216-217)

Tässä tutkimuksessa validiteettia tarkastellaan ennustevaliditeetin ja konvergenssivaliditeetin kautta. Ennustevaliditeetti tarkoittaa sitä, pystytäänkö tutkimusmenetelmän tai mittareiden avulla saamaan tuloksia, joilla on ennustearvoa. Yleensä tuloksia verrataan käytännössä havaittuihin tosiasioihin. Jos ne eivät täsmää tutkimustulosten kanssa, saattaa vika olla mittarissa tai tutkimusmenetelmässä. Konvergenssivaliditeetissä tutkimus keskittyy siihen osoittavatko mittaustulokset kaikki samaan suuntaan ja saadaanko muilla mittareilla toisenlainen tuloskuva. (Anttila 2000, s. 404)

Tutkimuksen ensisijaisena lähtökohtana oli aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jossa tutkimusprosessi lähti liikkeelle empiirisistä havainnoista. Käytetyllä tutkimusmenetelmällä ja valitun kohderyhmän henkilöiden haastatteluilla kyettiin vastaamaan tutkimuksen kohdan ”1.3 tutkimusongelma” asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuksesta voidaan havaita se, että teemahaastattelun vastaukset olivat pääsääntöisesti samansuuntaisia riippumatta siitä, kohdistuiko kysely ulkoiseen sidosryhmään tai sisäiseen sidosryhmään. Tutkimuksen ennustearvo voidaan todeta vasta myöhemmin, kun tutkimuksen tuloksia hyödynnetään tulevien projektien kehitystyössä. Tutkimuksen osalta voidaan pohtia sitä, tapahtuisiko merkittävää poikkeamista tutkimuksen tuloksissa, jos teemahaastateltavien sidosryhmien määrää nostettaisiin tai tutkimusmenetelmä muutettaisiin kvantitatiiviseksi, jossa teemahaastattelu korvattaisiin survey-tutkimuksella.

3.3 Organisaatio

Yhtymän päätöksentekoprosessi on määritelty perussopimuksessa, joka on esitetty kuvan 9 organisaatiomatriisissa.



Kuva 9. Koulutusyhtymän organisaatiomatriisi (mukaillen Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, yhtymäsuunnitelma 2015-2017, s. 12)

Perussopimuksen mukaisia toimielimiä, jotka on esitetty kuvassa 9, ovat yhtymävaltuusto, yhtymähallitus, tarkastuslautakunta sekä valtuuston harkinnan mukaan asetettavat johtokunnat.

Toimielinten toimikausi on valtuustokausi ja niiden kokoonpano on sovitettu vastaamaan jäsenkuntien valtuustoissa edustettuna olevien eri ryhmien kunnallisvaaleissa saamaa ääniosuutta yhtymän alueella kunnallisvaalilaissa säädetyn suhteellisuusperiaatteen mukaisesti. Ammattiosaamisen näyttöjen toimielin on asetettu yhtymähallituksessa. Toimielimen toimikausi on kaksi vuotta. Hallitus on siirtänyt jäsenten nimeämisen yhtymäjohtajalle. (Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2014, ss. 6-9)

Yhtymävaltuusto

Yhtymävaltuuston jäsenten valinta on perussopimuksen mukaisesti jäsenkuntien tehtävä. Koulutusyhtymässä ylintä päätösvaltaa käyttää 47-jäseninen valtuusto, joka koostuu jäsenkuntien valtuustojen valitsemista edustajista. (Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2014, ss. 6-9)

Yhtymähallitus

Koulutusyhtymän 11-jäseninen hallitus vastaa hallinnosta ja taloudesta sekä yhtymävaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Hallitus valvoo yhtymän etua ja edustaa yhtymää, käyttää puhevaltaa ja tekee sen puolesta sopimukset. Hallitus ratkaisee asiat, joita ei ole lailla, asetuksella, perussopimuksella tai säännöllä määrätty muiden toimielinten tehtäväksi. (Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2014, ss. 6-9)

Johtokunnat

Koulutusyhtymän oppilaitoshallinnosta vastaa kaksi 9-jäsenistä johtokuntaa: ammattiopetuksen ja maaseutuopetuksen johtokunta. Johtokunnissa on lisäksi hallituksen edustaja, opettajien edustaja, muun henkilökunnan edustaja ja opiskelijoiden edustaja. Johtokuntien tehtävä on kehittää yksiköittensä toimintaa alueensa elinkeinollisen ja kulttuurisen hyvinvoinnin edistämiseksi, tehdä esityksiä yksiköittensä talousarvioon ja toimintasuunnitelmaan ja yksiköittensä ja alueensa kehittämishankkeiksi, valvoa yksiköittensä kasvatuksellisen toiminnan ja taloudellisuuden toteutumista, hyväksyä osaltaan yksiköittensä koulutusohjelmat, toteuttamismuodot ja -tavat ja seurata hanketoiminnan toteutumista sekä hoitaa muut saamansa tehtävät. (Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2014, ss. 6-9)

Kiinteistö- ja ruokapalvelu

Kiinteistö- ja ruokapalvelu aloitti toimintansa vuonna 1997 tilapalvelu nimellä ja se toimii konsernin johdon alaisena sisäisenä palveluntuottajana. Sen perustehtävänä on koulutusyhtymän hallinnoimien noin 84 000 m² toimitilojen kiinteistöpidon tuottaminen vastuualueenaan kiinteän omaisuuden ylläpito, joka jakautuu kiinteistönhoitoon ja kunnossapitoon, rakentamispalvelut ja kiinteistön muodostukseen kuuluvat toiminnot. Kiinteistö- ja ruokapalveluiden henkilöstövahvuus oli vuoden 2015 lopussa 82 henkilöä, josta hallinnon osuus oli 8 henkilöä. Kiinteistö- ja ruokapalvelun palvelukonseptissa on

erotettavissa viisi eri segmenttiä, jotka ovat laitoshuolto, ruokapalvelu, kiinteistönhuolto, vahtimestaripalvelut ja rakentamispalvelut.

Rakennuttamispalvelu

Kiinteistö- ja ruokapalvelun rakennuttamispalvelu toteuttaa hallinnon määrittelemän strategian ja tavoitteiden mukaista toimitilojen rakentamispalveluita kiinteistönjohtamisen näkökulmasta käsin, jossa sen vastuuna on hallinnoida, ylläpitää ja kehittää yhtymän kiinteistövarallisuutta. Se esittää hallitukselle päätettäväksi vuosittain, toimitilastrategian mukaiset, kunnossapito-ohjelmassa sovitut hankkeet, jotka ovat arvoltaan 10 000-200 000€, sekä investointihankkeet, jotka ovat arvoltaan yli 200 000€. Investointitarve peruskorjaus- ja uudisrakennushankkeissa on vuosille 2015–2020 arvioitu olevan 3-5 miljoonaa euroa vuosittain.

3.4 Investointitoiminta

Rakennuttamispalveluiden investointihankkeiden projektitoiminta perustuu malliin, jossa koulut esittävät vuosittaiset investointitarpeet rakennuttamispalvelut tulosalueelle. Tulosalueen johtaja ja yhtymän nelihenkkinen johtoryhmä arvioivat kaikkien tarveesitysten käyttökelpoisuuden. Arvioinnin perusteella johtoryhmä, joka toimii myös projektien ohjausryhmänä, tekee esityksen hallitukselle ja valtuustolle niistä projekteista, jotka ovat valtuuston määrittelemän toiminta- ja kiinteistöstrategian linjauksen mukaisia. Strategiaa tehdessä analysoidaan käytössä olevat tilat, toimintojen nykytila ja arvioidaan lyhyen ja pitkän aikavälin tilantarpeen muutokset.

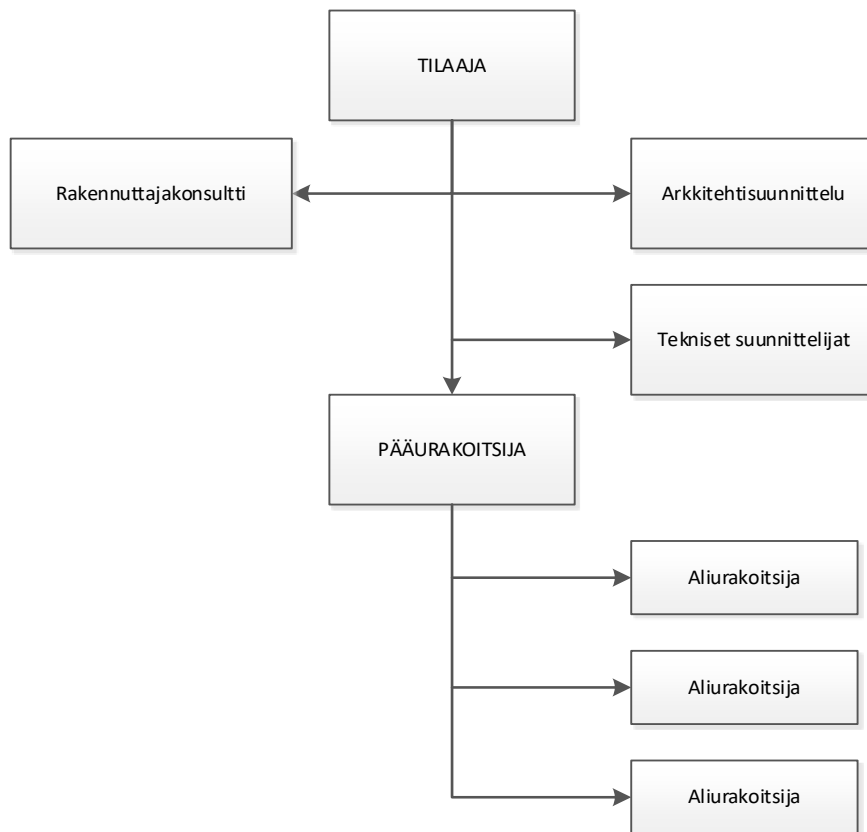
Kun päätös projektin toteuttamisesta on tehty, nimeää johtoryhmä siihen projektipäällikön, jonka asema projektin johtajana vahvistetaan yhtymän johtajan tekemällä viranhaltijapäätöksellä. Projektipäällikkö kokoaa tarvittavan projektiryhmän, joka koostuu hankesuunnitteluvaiheen alussa pääosin sisäisistä sidosryhmistä, jossa opetushenkilöstön edustajat ja vastuualueen koulutus- ja toimialapäälliköt ovat pääroolissa. Opetushenkilöstön kokoonpano ei ole staattinen, vaan se vaihtelee suunnittelutilanteen etenemisen mukaan. Haasteena on sisäisten sidosryhmien optimaalinen resurssointi tämän suunnitteluvaiheen aikana. Johtuen resurssoinnin haasteista, on suunnitteluvaiheeseen varattava riittävästi aikaa ja huomioida niiden resurssien käytön kohdentaminen, jotka kulloinkin ovat tarpeen, jotta tarvittavat käytön ja toiminnan näkökulmat tulevat huomioiduiksi.

Hankesuunnittelun jälkeen jatketaan rakennussuunnitteluvaiheeseen, jossa suunnittelun painopiste siirtyy pääsääntöisesti kilpailumenettelyn kautta valituille suunnittelijoille, jotka edustavat projektissa ulkoisia sidosryhmiä. Projektipäällikön roolina on tässä vaiheessa suunnittelun ohjaus, koordinointi ja varmistaa sovitun tavoitteen toteutuminen kustannustehokkaasti, laadullisesti, määrällisesti ja ajallisesti. Suunnitteluvaihe päättyy, kun valmiit urakkatarjouspyyntöasiakirjat ovat valmiina. Viimeistään

suunnitteluvaiheen aikana määritellään kulloiseenkin urakkaan sopiva toteutusmuoto riippuen projektin vaatimustasosta, sen koosta ja toimitustavasta.

Projektien toteutusmuodot ovat vakiintuneet koulutusyhtymässä pääasiassa kokonaisurakan ja jaetun urakan kesken. Valinta toteutusmuotojen kesken määräytyy pääasiassa kohteen teknisen vaativuuden, hallinnollisten ominaisuuksien, kuten mahdollisuudesta omien resurssien sitomiseen projektiin ja rakennukselle asetettujen vaatimusten ja käyttöominaisuuksien kautta.

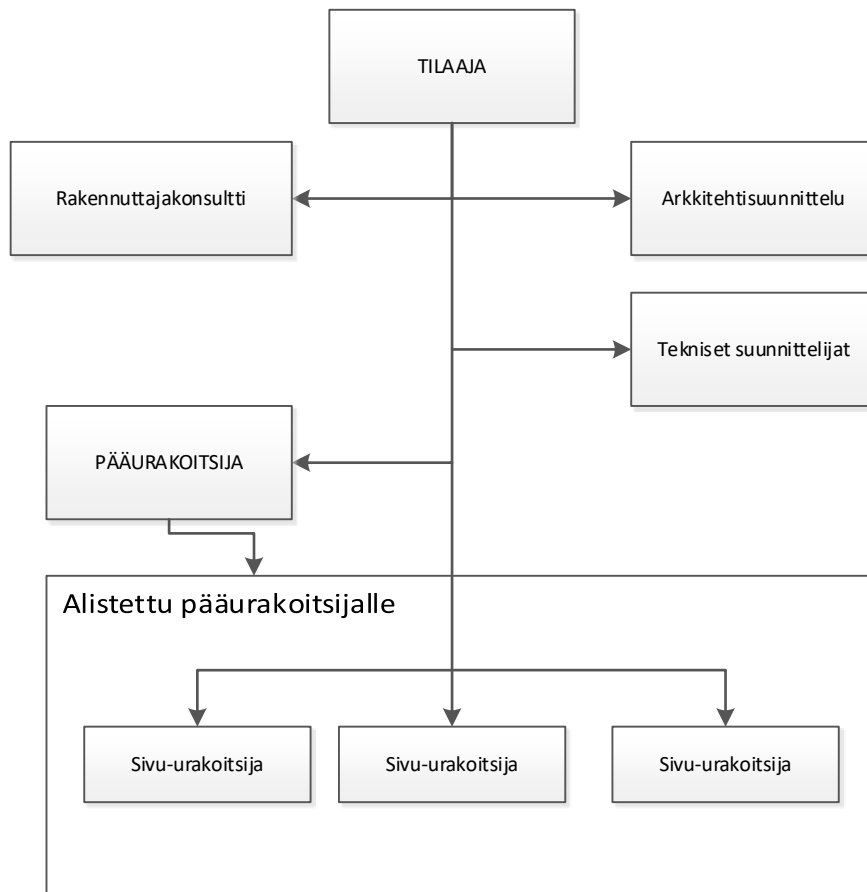
Kokonaisurakassa (kuva 10) tilaaja tekee projektin toteuttamisesta vastaavan päätoteuttajan kanssa yhden kokonaisurakkasopimuksen. Urakoitsija vastaa kokonaisuudessaan rakennustyöstä. Tässä urakkamuodossa tilaaja ei tee erikseen muista urakoista sopimuksia, vaan on sopimussuhteessa päätoteuttajaan. Pääurakoitsija tekee omiin nimiinsä tarvittaessa aliurakkasopimukset muista urakoista. Kokonaisurakassa päätoteuttajana on yleensä rakennusurakoitsija, jolla on siihen perinteisesti parhaimmat työmaan johtovelvollisuuden edellytykset. Yhtymässä on ollut käytössä useissa eri projekteissa myös malli, jossa päätoteuttajana on ollut talotekniikkaurakoitsija, koska projektin toimituksessa sillä on kokonaisuuden kannalta määräävä rooli.



Kuva 10. Kokonaisurakan sopimussuhteet (mukaillen Kankainen & Junnonen 2001, s. 29)

Jaetussa urakassa (kuva 11) tilaaja tekee projektin toteuttamisesta sopimuksen pääurakoitsijan ja osakokonaisuuksista vastaavien erikoissuunnittelijoiden kanssa. Tässä mallissa pääurakoitsijana on yleensä rakennusurakoitsija ja sivu-urakoitsijoiden töiden yhteensovittaminen ja koordinointi on tilaajan ja urakoitsijoiden välisillä sopimuksilla alistettu pääurakoitsijalle. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 28)

Jaetun urakan haasteena voidaan pitää sitä, että eri urakoitsijat eivät ole sopimussuhteessa keskenään, vaan jokainen urakoitsija on sopimussuhteessa rakennuttajaan. Rakennuttaja tekee urakan hallinnan helpottamiseksi yleensä sivu-urakan alistamissopimuksen. Sopimuksen tarkoituksena on selkeyttää työmaanaikaisten työvaiheiden yhteensovittamista pääurakoitsijan ja sivu-urakoitsijan välillä. Alistamissopimus ei kuitenkaan vaikuta rakennuttaja ja sivu-urakoitsijan väliseen sopimussuhteeseen ja sen velvoitteisiin.



Kuva 11. Jaetun urakan sopimussuhteet (mukaillen Kankainen & Junnonen 2001, s. 29)

4 TULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään sidosryhmien teemahaastattelun tulokset. Haastattelun tulokset esitetään neljän eri aihepiirin avulla, jotka ovat: projektiorganisaatio, starteginen johtaminen ja projektin hallinta, sidosryhmien hallintaprosessi ja projektiryhmän suorituskyyyn liittyvät tekijät. Haastattelut käytiin haastattelurungon aihepiirien mukaisessa järjestyksessä (LIITE 1). Seuraavissa neljässä alaotsikossa käydään läpi aihealueista nousseita asioita ja tuloksia.

4.1 Projektiorganisaation aihepiirin teemahaastattelun tuloksia

Kysymys: Mitä kokemuksia sinulla on yhtymän projektiorganisaatioympäristöstä?

Sisäisen sidosryhmän edustaja A: Koulutusyhtymän projektiorganisaatioympäristö on aika laaja, koska olemme kuntayhtymäorganisaatio, jonka päätehtävä on koulutus ja kehittämistoiminta ja sinun työhösiinkin liittyen myös tämä rakentaminen on aika isona asiana. Jos ajatellaan tätä projektikokonaisuutta, niin toimintaympäristöhän säätelee tarpeita, eli strategisessa johtamisessa pitää ensin tunnistaa tarve sille asialle mitä aletaan tehdä projektina ja sillä tarpeella on eri sidosryhmä- ja toimijatahoja. Puhuttaessa koulutusyhtymän projektien ensimmäisestä vaiheesta, niin ensin täytyy tunnistaa, että mikä on tarve ja onko tarve strategisten tavoitteiden mukainen ja järkevä sekä mittakaavaltaan suhteessa strategiaan ydintehtäviin. Käytännössä tämä tarkoittaa, koulutuksen kehittämisprojekteissa sitä, että niihin liittyvät ihmiset yhdessä pohtivat tarpeen ja sitten jos puhutaan isosta rakennushankkeesta, niin kuntayhtymän hallitus joka päättää rahoituksesta, niin heidät täytyy saada vakuuttuneeksi asian tarpeellisuudesta. Toki siihen mennessä sitä on valmisteltu pitkästi eri valmisteluryhmissä.

Sisäisen sidosryhmän edustaja B: Tämä ei ole toteuttajaorganisaationa puhdas malli, vaan tässä menee rinnakkain ja päällekkäin kiinteistöjen ylläpito ja hallinnointi ja muukin. Pitkälle samat henkilöt hoitavat projekteja. Sitten meillä on, niin kuin itse olen kokenut, hyviä kokemuksia siitä, että jo suunnitteluvaiheessa, kun sama henkilöstöryhmä joka ylläpitää kiinteistöjä, voi tuoda ne käyttöön liittyvät asiat jo silloin hyödynnettäviksi. Sitten tässä on tiiviisti mukana käyttäjien edustus yhtenä ryhmänä. Ongelmana on käyttäjien resurssien käytettävyyden, eli opistojen johtotaso ei välttämättä ole käsittänyt kuinka tärkeä käyttäjien läsnäolo on projekteissa. On

käytettävä enemmän aikaa suunnitteluun projektin alkuvaiheessa, huomioiden tilojen käyttö ja varustelu. Varsinkin varustelu on ollut ongelma.

Sisäisen sidosryhmän edustaja C: Tässä koulutusyhtymässä projektitoiminta tuo minulle ajatukset rakentamisesta ja sitten projekteista, jotka kohdistuvat koulutuksen, osaamisen ja muun infran kehittämiseen. Siinä on oikeastaan se prosessiajatus mikä minulla on. Hyvin samankaltainen kokemus on myös muualta julkisyhteisöistä missä olen ollut mukana, esimerkiksi uimahallin rakennusprojekti tai jonkun yksittäisen alan kehittämisprojekti.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja A: Kokemuksia on täsmälleen yhtä monta erilaista kuin on yhteistyökumppaneitakin, eli organisaatioita joille suunnitellaan. Kokemukseni perusteella sillä on erittäin suuri merkitys projektin sujuvuuden ja lopputuloksenkin kannalta, minkälainen organisaatio on ja miten yhteistyö lähtee sujumaan. Se ei ole itsestään selvää, että se sujuu.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja B: Kuntayhtymän projekteissa mukana olleena minulla ei ole omalta kohdaltani kuin positiivisia kokemuksia sen suhteen. Porukka on mahtavaa ja mitä enemmän heitä oppii tuntemaan ja heidän kanssa olemaan, niin sitä paremmin se yhteistyö sujuu ja pystytään puhumaan enemmän asioista, keskustella, avata asioita pidemmälle, mitä ei ehkä tuntemattomampien ihmisten kanssa tule tehtyä juuri koskaan, tai se jää usein hyvin pinnalliseksi. Pitkän projektisuhteen aikana yhteistyö syvenyy luonnollisesti.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja C: Julkisyhteisöt ovat tulleet tutuksi edellisistä ja meneillään olevista projekteista, joissa myös on projektinjohto-organisaatio. Kohteet ovat olleet isoja ja niissä tulee projektinjohto-organisaatio näkyviin oikein selvästi tällä hetkellä. Kyllä kokemuksia on, ihan riittävästi.

Aihepiirin tulosten kommentit

Teemahaastattelun ensimmäisen tutkimusaihepiirin vastausten perusteella haastateltavat sidosryhmät ovat tietoisia siitä, mitkä ovat ne vaatimukset ja tekijät, jotka ovat nostettu esiin, kun puhutaan projektiorganisaation menestymisestä siinä toiminnassa, mitä varten se on perustettu. Erityisesti rahoituksen ja toimintaympäristön tarpeiden ymmärtäminen koetaan projektiorganisaation toiminnassa vahvuustekijöiksi. Tärkeänä huomiona pidettiin sitä, että suunniteluvaiheessa hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti kiinteistöjä ylläpitävän tahon tietoja. Haastateltavien mielestä rajoittavia tekijöitä projektiorganisaation menestymisessä ovat sidosryhmien välinen yhteistyön heikkous ja sidosryhmien sitouttamisen epäonnistuminen. Tämä näyttäytyy projektissa siten, että siinä on henkilöitä, joille projektin tavoite ei ole täysin selvillä, sekä resurssien huonona käyttönä ja niiden optimaalisen kohdistamisen vaikeutena projektin hyväksi. Myös

ulkoisten sidosryhmien sitouttaminen koetaan osin ongelmalliseksi, koska heidän panos projektiryhmän varsinaiseen työhön on usein osoittautunut pelkästään edustukselliseksi. Siitä, miten sidosryhmiä tulisi käyttää ja kohdentaa optimaalisesti projektissa sen vaikutusaikana koetaan selkeästi suureksi haasteeksi projektin johdolle ja asettajataholle.

4.2 Strateginen johtamisen ja projektin hallinnan aihepiirin tuloksia

Kysymys: Projektitoiminnan menestystekijöitä ja niiden yhteys projekteihin? Mitä tekijöitä onnistunut projektinhallinta vaatii?

Sisäisen sidosryhmän edustaja A: Omasta kokemuksesta katsottuna rakentamisprojekteissa kuntayhtymässä noudatetaan käsittääkseni rakentamisen projektinhallinnan hyviä periaatteita, jotka ovat minulle vieraampia. Mutta se mitä olen niissä saanut olla mukana, niin olen saanut vaikutelman, että projektinhallinnalle on erittäin systemaattiset ja vakiintuneet käytännöt ja siellä kaikki osapuolet tuntevat ne vaiheet ja kuviot, mitä siihen liittyvät ja niiden tukena on tietojärjestelmiä, jotka tukevat projektin etenemistä. Projektinhallinta rakentamisprojekteissa tarkoittaa sitä, että asianhallintajärjestelmästä on löydettävissä rakentamisprojektien olennaiset vaiheet ja asiakirjat. Tässä meillä toimitaan erittäin hyvin ja esimerkillisesti. Itse en tunnista koko prosessia, mutta voin silti luottaa siihen, että asiat hoidetaan ja ne ovat mallina monelle muullekin asianhallinnalle.

Vaikka usein projekteja ei käynnistetä sillä periaatteella, että tavoite muotoutuu siinä projektin aikana, vaan edellytetään, että projektilla on etukäteen jokin tavoite, niin voi olla, että havaitaan, että alkuperäinen tavoite on ollut väärä ja sitä pyritään muuttamaan. Neuvotellaan rahoittajan tai ohjausryhmän kanssa projektille uusia suunta, eli projektille voi käydä näinkin.

Sisäisen sidosryhmän edustaja B: Meillä on hyvin kerrottuna tilastrategia taloussuunnitelmassa, jonka valtuusto hyväksyy. En nyt muista niitä sanoja, mutta siellä on tarkkaan määritelty tilat, tehokkuus ja muu vastaava. Ajateltaessa strategista johtamista, meneillään olevassa projektissa, jonka hankesuunnitelma pitäisi käynnistää; sitä on käynnistetty jo pari vuotta, mutta meillä ei ole vielä tarvittavaa strategiaa, siitä mitä alamme suunnitella. Valtion rahoituspäätökset yksikköhintoihin ja tuleviin aloituspaikkamääriin vaikuttavat ohjaavasti myös siihen, mitä tiloja tarvitaan. Toisaalta samalla hallituksen pitää linjata se, että mitä opintosuuntia säilytetään. Strategia alkaa hahmottua, kun tiedetään ensin mitä tarvitaan. Tiivistämistarpeet on vielä huomioitava. Todennäköisesti, liikutaan noin 10% supistamistarpeessa tällä rakennusmassalla.

Sisäisen sidosryhmän edustaja C: Aika haasteellisia asioita. Suunnittelustahan projekti lähtee liikkeelle. On huomioitava se, että miten hyvin projekti on suunniteltu ja tietysti se, että miten riskit pystytään hallitsemaan tai miten sitä projektia johdetaan. Kokemusperäisyys luo onnistumiselle mahdollisuuksia. Totta kai sitten koko projektin johtamiseen tulee vastuut ja delegoinnit ja kaikki muut. En osaa sitä paremmin sanoa.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja A: Minusta tärkein lähtökohta on ensinnäkin tavoitteen tiedostaminen; että tiedetään miksi tehdään, mikä on tavoite ja sitten vielä, kun päästään niin pitkälle, että todetaan että tavoite on yhteinen, johon pyritään. Monessa projektissa on ne pari kolme ensimmäistä suunnittelukokousta mennyt siihen, että on vasta haettu tavoitetta ja vasta sitten on tavallaan projektiryhmä tiedostanut sen, että yhdessä tää tehdään. Vaatimuksena voidaan esittää se, että ne jotka ovat mukana projektiryhmässä tiedostavat oman roolinsa, vahvuutensa ja tiedostavat myös niiden muiden ryhmässä mukana olevien vahvuudet. Vielä nimenomaan sillä tavalla, että ymmärretään se, että pyritään käyttämään jokaisen ryhmäläisen vahvuudet hyväksi. Pääsuunnittelija ei ala liian paljon ohjailla muiden alojen asiantuntijoita tai tilaajaa omassa tavoiteasetannassaan. Pääsuunnittelija tuo omat asiansa ja omat tietonsa ja tavoitteensa projektiin mukaan, mutta sitten erittäin herkällä korvalla kuuntelee myös muita. Jotta päästään mahdollisimman hyvään lopputulokseen, on löydyttävä yhteinen sävel.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja B: Se vaatii sen, että meillä on kunnon hankesuunnitelmat, minkä pohjalta lähdetään tekemään suunnittelua ja saadaan sitten riittävästi aikaa tutkia eri vaihtoehtoja ja systeemejä, esimerkiksi mikä lämmitysmuoto tai ilmanvaihtojärjestelmä valitaan. Mikäli suunnittelijan pitää hätäisesti tehdä näitä päätöksiä, niin se yleensä näkyy suunnitteluprosessin loppupäässä tulevana ongelmana.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja C: Projektitoiminnan menestystekijä voidaan määritellä siten, että löydetään sellainen ryhmä tai tiimi, niin rakennuttajan puolelta kuin myös tekijäpuolelta, jossa luodaan heti alussa sellainen ilmapiiri, että tämä tehdään yhdessä. Se on erittäin tärkeää, se on itseasiassa kaikkein tärkein menestystekijä, kun työmaa lähtee käyntiin. Mutta ennen sitä on erittäin tärkeää, että aloitetaan keskustelu suunnittelun ohjauksesta, että tiedostetaan mitä halutaan ja miksi halutaan jotain. Hyvä projektin ennakkosuunnittelu, se on kaikki kaikessa joka asiassa. Sielläkin on oltava selkeät vastualueet rajattuna ja käytynä läpi. Mutta kaikkein tärkeintä on se, että me saadaan ”tehdä yhdessä”-fiilis.

Aihepiirin tulosten kommentit

Vastaajien mielestä projektitoiminnan vahvuustekijäksi voidaan nostaa se, että projektiin osallistuvat henkilöt tiedostavat oman vaikuttamismahdollisuuden tärkeyden. Tehokkaan johtamisen tunnusmerkeiksi haastateltavat nostavat projektipäällikön ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot työntekoa tukevana henkilönä, joka kykenee

toimimaan linkkinä linjaorganisaation ja projektiorganisaation välillä. Projektin johdolta edellytetään viestinnällisiä taitoja, nimenomaan projektin alkuvaiheessa, jossa projektin lopullisista tavoitteista sovitaan. Johtamisvastuun epäselvyys näkyy muun muassa projektin hankesuunnitteluvaiheessa analysoinnin puuttumisena teknisten- ja laatuasioiden osalta.

Projektin onnistumisen arvioiminen ja sitä hyödyntävä oppimisprosessi jää laatumittariston puuttuessa yksittäisten havaintojen varaan. Rakennuttajalla olisi syytä olla myös määriteltynä suunnitteluohje sille, mitä laatutasoa he tavoittelevat projektilta. Osa haastateltavista kokee pienen talousalueen vaikuttavan siihen, että projektin hankesuunnitteluvaiheen aikana ei riittävästi tuoda erilaisia innovatiivisia ratkaisuehdotuksia esille, koska projektiryhmän tuttuus on luonut jo aiemmissa projekteissa tietyn tavan toimia. Vastaajat kokevat, että asettaja toteuttaa projekteja hyvin budjettipainotteisesti, joka näkyy joustamattomuutena projektin suunnitteluvaiheen aikana tapahtuviin mahdollisiin muutoksiin.

4.3 Sidosryhmien hallintaprosessin aihepiirin tuloksia

Kysymys: Projektin onnistumiskriteerien tunnistettavuus; miten ne ovat mielestäsi tunnistettavissa? Miten ymmärrät sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät? Mikä mielipide sinulla on sidosryhmä-analyysin suorittamisesta?

Sisäisen sidosryhmän edustaja A: Puhuttaessa projektista, jossa on ulkoinen rahoittajataho, joka on etukäteen edellyttänyt tiettyjen asioiden toteuttamista, tai he mittaavat tiettyjä asioita, niin silloin on rahoittaja asettanut kriteereitä ja ne on huomioitava samoin, kuin lainsäädäntö ja sopimusehdot. Siinä tapauksessa, että projekti on sen tyyppinen, että sen aikana itse luotaisiin onnistumisen kriteereitä, niin ollaan hiukan eri tyyppisessä maastossa. Projektin onnistumisen kannalta pitäisi etukäteen miettiä riskivaiheita ja kriittisiä vaiheita, mitä projektin aikana voidaan kohdata, että ne olisi ennalta tunnistettu. Lainsäädännön ollessa vaativa, niin tämä seikka on tunnistettava ja huomioitava projektisuunnittelussa.

Projekteilla on ohjausryhmät, jotka kokouksissaan useamman kerran vuodessa käyvät läpi taloutta ja toimintaa ja tuloksia ja siinä kohdassa tehdään analyyskejä siitä, että onko suunnitelmassa onnistuttu. Sidosryhmät voivat olla joissakin projekteissa hyvinkin laajoja. Siinä on jo alkuvaiheen projektisuunnitelmassa allokoitu panosta kaikille, eli eri toimijat saavat kustannuspaketista osansa ja tekevät työnsä ja raportoivat sen.

Mikäli analyysi tehdään, niin analyysin runko pitäisi olla alkuvaiheessa laadittuna siten, että tiedostetaan ketä ja mitä tullaan seuraamaan ja analysoimaan. Analyysillä on se vaikutus, että se antaa määrätyn jämäkän ohjeen, siitä miten tulisi toimia, eli aivan

varmasti johtamisen kannalta hyvä tapa toimia. Vaikka suunnitteluun asetetaan erikseen tavoitteita, pitäisi myös projektin hallinnoinnille asettaa omat tavoitteet.

Sisäisen sidosryhmän edustaja B: Asiakirjahallinta on yksi semmoinen, eli kuntayhtymässä projektipankin kautta rakennutetaan ja kaikki asiakirjat menevät tähän järjestelmään. Sitten on päätöksenteon pohjana oleva dynasty-asianhallinta, sinne laitetaan asiakirjoja ja se nopeuttaa paljon asioiden eteenpäin viemistä. Mikäli kaikki asiakirjat eivät mene jossakin hankkeessa näitä sovittuja kanavia pitkin, niin silloin on haasteellista löytää tarvittavat asiakirjat. On myös huomioitava arkistointisäännökset, jotka koskevat näitä hankkeita.

Ymmärän tämän niin, että sisäisinä sidosryhminä ovat tilojen käyttäjät, joille tiloja suunnitellaan, muina sisäisinä sidosryhminä minä käsittäisin, että tässä ovat ryhminä: käyttäjät, kiinteistöpalveluiden ylläpitoryhmä ja sitten vielä hallinnointi- ja päätöksenteko, virkamiesjohto ja luottamusmiesorganisaatio eli kolme sisäpuolista sidosryhmää.

Ulkoisista sidosryhmistä viranomaiset muodostavat oman ryhmänsä, josta voidaan mainita: kaavoitus, rakennustarkastus ja terveys- ja paloviranomaiset. Sitten on syytä mainita myös ulkoisena sidosryhmänä omistajakunnat. Eri projekteissa kaupunki toimii monesti yhteistyössä omana sidosryhmänään; ei suoraan viranomaistahona, mutta muuta kautta. Eikä pidä unohtaa materiaali-, kone- ja laitetoimittajia. Omana ryhmänään tulevat suunnittelijat ja urakoitsijat ja tietenkin on muistettava myös elinkeino-, liikenne- ja ympäristöviranomaiset.

Projektin purkaminen, eli sen arviointi jälkeensä olisi tärkeää saada osaksi projektin toimintatapaa. Ajallisesti se voitaisiin tehdä silloin, kun esimerkiksi vastaanottotarkastus on pidetty, kuitenkin viimeistään muutaman kuukauden kuluttua vastaanoton jälkeen. Luontevaa olisi, että suunnittelijat, työryhmä, projektiorganisaatio, projektipäällikkö ja käyttäjien edustajat kävisivät läpi sen, miten projekti on onnistunut kokonaisuudessaan, miten asetetut tavoitteet suunnitteluvaiheessa ja rakentamisvaiheessa ovat toteutuneet. Tästä arviointikeskustelun annista voitaisiin ottaa opiksi seuraavassa hankkeessa ja ne voisivat olla näitä viestinnällisiä yhteistyökuvioita.

Sisäisen sidosryhmän edustaja C: Voidaan miettiä, kun projekti on pistetty käyntiin jonkun tahdosta tai jostakin tarpeesta, niin kyllähän se onnistumisen ensimmäinen kriteeri on se, onko projektin aloittaja, ostaja tai pyytäjä tyytyväinen siihen tulokseen, mikä siinä on tullut. Tietysti ainahan onnistumista mitataan ja arvioidaan, eli onko aikataulu pitänyt ja onko projekti sitä mitä projektin ostaja on ajatellut. On arvioitava myös sitä, miten projekti on pysynyt talousarviossa ja onko resurssit kohdistettu oikein.

Projektien analysointi etukäteen saattaa olla yksi niistä puutteista, joita meidän julkishallinnon projekteissa on. Vaikka tarve on olemassa, niin onko meillä sellaisia mittareita, tapoja, käytänteitä ja kokemuksia, millä voisimme analysoida projektia etukäteen? Projektiryhmien ja ohjausryhmien kokouksissa käydään läpi, miten on mennyt ja tehdään korjauksia sitten, jos on tehtävissä. Analyysin heikkous on siinä, jos katsotaan projektiosaamisen hyvät ja huonot puolet tai vahvuudet ja heikkoudet, niin analyysi jää usein pelkästään heikkouksien puolen analysoinniksi. Jokainen projekti pitäisi kuitenkin analysoida etukäteen ja jälkikäteen.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja A: Vuosien mittaan on tullut selvästi esille tavoitteen tiedostaminen tärkeys. Tilaajan puolelta perustetun ryhmän tai toimikunnan toiminnasta on saattanut tulla sellainen mielikuva, että kaikki eivät ole siellä vilpittömästi omasta halustaan ja saattaa esiintyä asennetta, joissakin koulukohteissa varsinkin aikaisemmin oli, ettei meitä kuitenkaan kuunnella. Tästä voidaan päätellä, että aiemmin on rakennettu sillä tavalla, ettei ole kuunneltu yhtään. Tämä seikka on tullut useasti vastaan. Olen tiedostanut sen, että minun on yritettävä tehdä töitä projektin alussa sen eteen, että nämä ihmiset tiedostaisivat sen, että heidän mielipiteillä on merkitystä lopputuloksen kannalta.

Voitaisiin muodostaa sisäinen sidosryhmä, jossa pääsuunnittelija, rakennuttaja, ehkä tuleva urakoitsija, voisivat vapaasti keskustella projektin toteutuksesta. Varsinkin isommissa projekteissa tämä helpottaisi suunnittelutyötä ratkaisevasti. Nimenomaan, syntyviä ajatuksia pystyisi testaamaan sitä mukaan kuin niitä tulee. Tietokoneavusteinen suunnittelu on tuonut yhden uhan suunnitteluun. Kun luonnosten kanssa lähdetään ensimmäistä kertaa asiakkaan luo, niin minulla on mukana kuvat, josta asiakas, varsinkin jos hän ei aikaisemmin ole ollut rakennusprojektien kanssa tekemisissä, niin hän mieltää ne liian valmiiksi. Se suoraan kahlitsee asiakkaan ajattelutapaa. Asiakas aloittaa heti katsomaan sitä kuvaa minkä näkee, miettii mikä siinä on hyvää ja unohtaa kaikki omat ajatukset.

Minun mielestä on erittäin tärkeää etukäteisessä analyysissä tiedostaa se, että niille henkilöille, jotka nimitetään projektiin, järjestetään myös riittävästi aikaresurssia. Aikaresurssi ei ole riittävä isossa kouluhankkeessa, jos käyttäjän edustaja joutuu sitä vain oman työn ohella iltatöinä tekemään. Hän ei pysty, eikä jaksakaan siihen silloin tarpeeksi paneutua. Erityisesti rakennussuunnittelussa ja arkkitehtisuunnittelussa, jossa luonnosvaiheen aikana kustannukset lyödään lukkoon ja myös tulevan tuotteen toimivuus, niin kaikilla, jotka siinä ovat mukana olisi mahdollisuus riittävästi käyttää aikaa ja perehtyä projektiin.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja B: Saadessamme toimeksiannon ja tiedon mitä projektilta halutaan, niin aloitamme hankkeen suunnittelun. Tämä edellyttää tilaajalta hyvää ja selkeää aikatauluhallintaa, että olisi aikaa miettiä eri ratkaisuja. Se on itselläkin

inhottava tunne, jos ei anneta riittävästi aikaa, niin silloin suunnitelmien pitäisi kerralla onnistua. Harvemmin tulee onnistumisia, jos ei tehdä mitään vertailua ja mennään ”mutu-tuntumalla”, se ei ole koskaan hyvä, ainakaan minun mielestäni. Mielummin nukutaan yön yli ja sitten mietitään asioita uudestaan, niin silloin annetaan mahdollisuus onnistumiselle ja se kantaa projektin loppuun asti.

Sidosryhmäanalyysija suoritetaan alussa ja lopussa ja suoritetaan vielä välilläkin, kun on näitä suunnittelu- ja hankepalavereita. Sidosryhmät nousevat esiin, kun mietitään, että missä vaiheessa projektissa mennään ja kuka tekee mitä. Esimerkiksi sähkömiehen tarpeita tulee esille aina jossain vaiheessa ja jonkun muun laitevaatimuksia ja tilavaatimuksia, joita joutuu ottaamaan sitten itse huomioon. Suunnittelun alkuvaiheessa, kun tiloja ei ole lyöty vielä lopullisesti lukkoon, niin voidaan löytää yhdessä joustavia ratkaisuja, eli pystytään yhdessä miettimään ja saamaan ne järkeviksi, mikä on kaikille tärkeätä projektin onnistumisen kannalta.

Sisäisten sidosryhmien roolista olisi syytä tehdä tarkasteluja, koska silloin he tietäisivät paremmin, mitä heiltä odotetaan projektissa. He joutuisivat selvittämään asioita ja olla mukana suunnittelukokouksissa, jotta pysyisivät paremmin asioista perillä, ettei heille tulisi sitten yllätyksenä joku asia, että nyt pitääkin tilata tai kysellä jotain tarjouksia. Tässä olisi selkeä parantamisen paikka.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja C: Tässä tapauksessa jakaisin projektin. Yleensä projektit jaetaan kahteen osaan ja siksi mietitään miten projektinhallinta ja suunnitteluohjaus ovat myös itse projektin aikana onnistuneet. Sitten toinen puoli, että miten varsinainen projekti tuoteena on onnistunut; saatiinko me hyvä työnjälki ja miten me onnistuimme esimerkiksi työsuojeluasioissa, laadullisissa tekijöissä ja projektinhallinnassa. Mikäli näissä tekijöissä onnistutaan, niin sitten projekti onnistuu. Jos projektissa on tehty virheitä, niin kirjaan ne ylös ja sitten ne käydään läpi, mikä onnistui ja mikä ei, jotta pystytään tekemään paremmin seuraavalla kerralla.

Sisäiset sidosryhmät ovat yrityksen toimitusjohtaja, työpäällikkö, työntekijät ja sitten myös yrityksen yhtiökumppanit. Ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakkaat, kilpailijat, rahoittajat, tavarantoimittajat ja viranomaiset.

Kun puhutaan analyysin suorittamisessa, niin kyllähän minä aina teen analyysin. Mietin, kun projekti alkaa sitä, ketkä muodostavat sisäisen sidosryhmän: se on meidän oma henkilöstö. Sitten tulevat ulkoiset sidosryhmät, jossa mietin, kuka on asiakas, tavarantoimittajat ja viranomaisyhteistyötaho. Olen huomannut, että yleensä kukaan ei mieti näitä kysymyksiä.

Aihepiirin tulosten kommentit

Haastateltavat nostivat esille keskeisiksi tekijöiksi projektin onnistumisessa toimivan asiakirjahallintajärjestelmän, projektin hallinnan ja suunnittelun ohjauksessa menestymisen, selkeän aikataulun hallinnan ja riskivaiheiden kartoittamisen etukäteen. Haastateltavien mielestä yhtenä vahvuustekijänä voidaan pitää myös projektiin osallistuvien sidosryhmien vastuualueiden rajaamista ja tehtävien selkeyttämistä. Lisäksi haastateltavat painottavat projektin ennakkosuunnittelun merkitystä, kun pyritään saamaan parhaat ratkaisut esiin hankesuunnittelun aikana. Haastateltavien yhteinen näkemys on se, että jokaisen projektiin sitoutuneen henkilön tulee ymmärtää, miksi projekti toteutetaan, mihin sillä pyritään ja mikä on sen tavoite.

Teemahaastattelun perusteella sidosryhmien nostamat haasteet projektin menestymiselle ovat sidosryhmissä projektinhallinnan periaatteiden heikko tunteminen ja se, että projektin keston aikana ei tehdä riittävästi arvioita projektin onnistumisen tilasta, vaan onnistumista arvioidaan vasta sen päätyttyä ja usein ei edes silloinkaan. Osa vastaajista pitää haasteellisena sitä, että projektin asettajalla ei ole selkeää strategiaa projektin suunnittelun toteuttamiseksi ja päätöksentekoon osallistuvat henkilöt ovat usein maallikkoja, joiden substanssiosaamisen puuttuminen näkyy riittämättömänä tukena projektiorganisaatiolle.

Projektin epäonnistunut ennakkosuunnittelu ja suunnittelun heikko ohjaus näyttäytyvät haastateltavien mielestä hätäisinä päätöksinä nimenomaan suunnitteluvaiheen aikana ja niiden vaikutus on nähtävissä projektin valmistumisen jälkeen asiakkaan huonona kokemuksena valmista tuotetta käytettäessä ja sen laatua arvioitaessa. Selkeiden tavoitteiden puuttuminen suunnittelun alkuvaiheessa, käyttäjien riittämätön sitoutuminen ja teknisen osaamistauhan heikkous, yhteisen päämäärän epäselvyys, projektin asettajan projektille kohdistamien resurssien ajankäytön epäselvä määrittäminen, käyttäjäorganisaation sidosryhmien sitoutumisen ja motivaatiotason vaihtelut suunnitteluvaiheen aikana vaikuttavat suoraan projektin ajankäytön hallintaan ja sen loogiseen etenemiseen. Projektiin osoitettavat sidosryhmät on tunnistettava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta niiden kesken voidaan synnyttää riittävät vuorovaikutuskanavat.

Haastattelussa nousi esille se, että projektia ei analysoida riittävästi ennen suunnittelun aloittamista, eikä asettajataholla ole käytössään tarvittavaa mittaristoa analyysin suorittamiseen. Analysoinnin puuttuminen näkyy myös siinä, että projektiin osallistuvia tai siihen vaikuttavia sidosryhmiä ei tutkita riittävästi. Seurauksena tästä on haastateltavien mukaan se, että projektiin valitaan henkilöitä, joille projektin kokonaisuuden hahmottaminen on puutteellista ja sen eri vaiheet epäselviä. Projektin ohjausryhmän roolia halutaan suunnata enemmän kustannusten seurannasta ennakoivaan laadun ja tilatarpeen asettamien vaatimusten seurantaan. Ohjausryhmän rooli pitäisi nähdä selkeästi kokonaisvaltaisempana, kuin se nyt on. Haastattelussa todettiin, että ajankäyttöön liittyvät haasteet ovat merkittävässä asemassa analysoitaessa

projektin onnistumista. ajankäytön ongelmat tulevat esille hankesuunnittelun aikana, jossa projektin kustannukset ja tuotteen tuleva toimivuus lyödään lukkoon. Kun aikaresurssia ei ole huomioitu, ei eri ratkaisumalleja kyetä punnitsemaan riittävästi, vaan lopullisiin tila-, laajuus- ja laiteratkaisuihin päädytään liian aikaisessa vaiheessa. Pääsuunnittelun aikatauluongelmat heijastuvat myös erikoissuunnitteluun, jossa pääsuunnittelun aikataulun venyminen aiheuttaa haasteita riittävän suunnitteluajan turvaamiseen.

4.4 Projektiryhmän suorituskyvyn aihepiirin tuloksia

Kysymys: Mitä ajatuksia sinulle johtajuus käsitteenä tuottaa projektiorganisaatiossa ja projektiympäristössä? Budjetinmukaisuus, innovaatiot, muutoksiin sopeutuminen ja laatuodotukset suhteessa laatutuloksiin sekä tekninen onnistuminen: mikä on näiden rooli ja merkitys projekteissa? Onko sosiaalisella ympäristöllä vaikutusta projektiorganisaation suorituskyyyn? Organisaation yhteistyökulttuurin merkitys?

Sisäisen sidosryhmän edustaja A: Isommissa kehittämisprojekteissa nykyään edellytetään varsinaisen projektityön rinnalle projektin arviointia, siis tieteellisestä näkökulmasta tai johonkin teoriaan perustuvalla tavalla. Mielestäni se tuo projektin analysointiin lisää näkökulmia, että yksittäinen projekti saadaan arvioitua tai tuotua tieteen tai teorian kentälle. Projektimaailman yleistyessä, niin tekeekö joku sellaista yleistutkimusta, että onko projekteissa mitään järkeä vai olisiko parempi vaan mennä ja elellä, niin ei semmoista varmaan kukaan pysty tekemään.

Taloudellinen ympäristö on sellainen, että osa projekteista rahoitetaan osittain ulkoisella rahoituksella, eli haetaan rahoitusta joltakin rahoituslähteeltä ja pannaan pieni omarahoitusosuus ja silloin projektilla on selkeä tavoite, budjetti ja sitä on mietitty sidosryhmien ja rahoittajien kanssa. Edistämme myös maakunnan yleisiä kehittämistrendejä oman ydintoiminnan ohella. Osa voi olla sisäisiä projekteja, eli perustulorahoituksesta irroitetaan joku osa jonkun tavoitteen saavuttamiseksi. En usko, että tähän periaatteeseen on tulossa sellaisia muutoksia, että järjestelmä muuten muuttuisi, paitsi että resurssit niukkenevat.

Nostaisin esille palkitsemisen hyvästä tavoitteenmukaisesta, innovatiivisesta ja aloitteellisesta toiminnasta. Tässä muutosvaiheessa ne joutuvat varmasti kovalle koetukselle ja sitten voi olla, että on vanhoja toimintakulttuureja, jotka palkitsevat eri asiaa kuin mitä virallisiin tavoitteisiin on kirjoitettu. Ja näiden toimintakulttuurien hienovarainen uudistaminen on siinä sosiaalisessa ympäristössä se haaste, mutta myös avain siihen, että pääsee palkitsemaan. Me olemme, paitsi koulutusyhtymässä, niin Keski-Pohjanmaalla muutenkin aika omanlaisia, eli vaikutteiden saaminen muualta voisi olla ihan terveellistä tähän sosiaaliseen ympäristöön. Sosiaalinen ympäristö on erittäin tärkeä ja selkeä tavoite on, että meidän pitää saada tiettyjä toimintoja

virtaviivaisemmaksi ja tehokkaammaksi ja tietotekniikka tulee siinä avuksi; niin tavallaan sosiaalisen ympäristön tukeminen siinä muutoksessa on yksi haaste.

Sisäisen sidosryhmän edustaja B: Yhtymän hankinta- ja hallintosäännön mukaan asiat menevät niin, että yhtymän johtaja vastaa kaikesta ja hänellä on päätöksentekovastuu, kiinteistöpäälliköllä on investointihankkeiden johtamisvastuu, jossa hän valmistelee ja tekee päätöksiä hankintaohjeiden ja hallintosäännön mukaisesti. Suurten hankkeiden osalta hän valmistelee ne hallitukselle päätettäväksi. Johtaja voi tehdä hankintapäätöksiä urakoista, vaikka sitä ei ole hallintosäännössä erikseen mainittu, mutta erillisellä päätöksellä. Jokaiselle projektille nimetään projektipäällikkö, joka vastaa konkreettisesta asian hoitamisesta ja johtamisesta aina suunnitteluvaiheesta hankkeen loppuun. Projektipäälliköllä on selvät päätöksenteko- ja valmisteluvastuut. Tämä ketju toimii, kun ajatellaan johtajuutta.

Laatutulokset ja tekniset asiat voivat muodostua hyvin yksinkertaisista asioista, jotka helposti, jos ne koettu huonoina toimintatapoina, kertaantuvat seuraavissa hankkeissa, jos näitä asioita ei pureta. Näiden perusteella tulisi muodostaa uusi suunnitteluohje meidän laatutasovaatimuksesta esimerkiksi talotekniikan osalta. Aikaisempien hankkeiden kautta saadaan käsitystä, mikä olisi hyvä, niin sitä edelleen jalostettaisiin ja mikä on huonoksi koettua, niin se jätettäisiin taustalle. Olisi hyvä, jos suunnittelijat tietäisivät jo suunnittelun alkuvaiheessa rakennuttajan laatuvaatimuksista ja voitaisiin laajoista asiakirjakokonaisuuksista huolimatta huomioida riittävästi myös yksityiskohdat, joilla on ratkaiseva merkitys laadun onnistumisesta. Nämä seikat valitettavasti huomataan usein liian myöhään, kun rakennus on valmistunut.

Sisäisen sidosryhmän edustaja C: Johdon tuki on kaikki kaikessa, koska siihen kulmioituu päätöksenteko ja kaikki muu se iso kuva, eli projektilla pitää olla johdon tuki ja se on vaatimus onnistuneen projektin olemassaololle.

Jos intohimoisesti lähdetään yhdessä erilaisten osaamisalueitten kautta johonkin tiettyyn päämäärään pyrkimään, niin siihen päästään. Intohimoa ja motivaatiota, mielestäni molempia tarvitaan. Parhaimmillaan se voi tuoda todella erilaisia ihmisiä saman pöydän ääreen miettimään, ja tuomaan mukaan erilaista osaamista, niin tuodaan esille myös sitä erilaista sosiaalista puolta. Sosiaalinen aspektia ei ole varmaankaan se projektin ykkösjuttu. Se tulee siinä työskentelytapojen kehittymisessä ja sitten erilaisten ihmisten, tavoitteiden ja miten projekti on lähtenyt käyntiin, kautta esille.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja A: Johtajuudessa tärkeintä on tavoitteen tiedostaminen. Kaikki tiedostavat sen, että miksi juuri minä istun tässä työryhmässä, miksi minua tässä tarvitaan. Ja sen että, kun minä tässä toimin, niin minä pystyn todella vaikuttamaan. Tämä tavoite ei ole aina täysin selvä projektiryhmän jäsenelle.

Projektijohtaminen toimii samoin kuin suomalainen sotilasjohtaminen, eli joukkoja johdetaan edestäpäin, joukot tulee kyllä perästä. Se joka johtaa projektia motivoituneesti ja on mukana, eikä vain odota muilta ryhmäläisiltä valmista, niin kyllä se vaikuttaa asiaan. Johdolla on oltava tavoite tiedossa ja sitten se että, ihan vilpittömästi rakentaa sitä yhteistyötä ryhmän kanssa ja innostaa ja rohkaisee. Silloin ryhmään saadaan sellainen henki, että uskalletaan tehdä ehdotuksia, jotka eivät välttämättä ole realistisia tai järkeviä, mutta kaikkia ehdotuksia pystytään testaamaan.

Innovaatiolle ja luovuudelle on sijaa, ilman muuta ja varsinkin nykytilanteessa. Raha on määräävässä asiassa siinä, että pystytään kohtuullisin kustannuksin tekemään ja toimimaan silti laadukkaasti. Kyllä siinä tarvitaan innovatiivisuutta ja luovuutta, enemmän kuin silloin, kun raha ei ole esteenä. Usein mennään sen takia vähän hakoteille ja tehdään turhaa. Rakennuttajaorganisaatiolla on jonkun verran innovatiivisuus- ja luovuusajattelua, mutta kieltämättä valtaosa projekteista on niin, että ollaan liikkeellä hyvin budjettipainoisesti, että on jo etukäteen määritetty se raha, mitä siihen on käytettävissä. Silloin tärkein asia mitä valvotaan, on se, että saadaan sillä toteutettua.

Julkisorganisaatiossa pitäisi järjestää luottamusmiehillekin kurssitusta ja koulutusta, jotta he tiedostaisivat sen, että vaikka vuosibudjetti ja siinä pysyminen on erittäin tärkeää, niin kokonaisuuden kannalta on kuitenkin paljon tärkeämpää, että tehdään järkevästi.

Organisaation yhteistyökulttuuri ei toimi pääosin hyvin. Etenkin sen tiedostaminen, kuinka tärkeä se asia on. Silloin kun se homma pelaa, niin pelaa kaikki muutkin. Kaikki tietävät resurssit, tietävät tavoitteet ja tietävät mitä ja miksi tehdään.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja B: Johtajuus on varmasti laaja kysymys, mutta kyllähän siinä on tärkeintä, että projektilla on selkeä johtaja. Jos johtajaa ei ole nimetty, tai sillä henkilöllä on tehtävä hukassa, niin silloin saattaa projektin eteneminen olla aika kaaosta. Johtajan heikkous näyttäytyy siten, että hän ei osaa tarpeeksi painavasti sanoa, että nyt tehdään näin. Pitää olla päättäväinen ja osoittaa selkeää johtajuutta. Jämäkkä johtaminen on otettava niin, ettei siinä ole mitään henkilökohtaista, vaan se on projektikohtaista.

Kyllähän laatutulokset ja tekninen onnistuminen lähtevät siitä, että se porukka, joka sitä tekee, niin ne tekevät sen kuin itsellensä. Laatua on vaadittava itseltään, on se sitten suunnittelua, työn toteutusta tai projektin ohjaamista. Jos sinulla on oma laatutaso korkealla, niin silloin voit vaatia sitä muiltakin. Jos nähdään, että johto on valmis tinkimään ja antamaan periksi, niin ei työntekijätkään tietenkään lähde tekemään yhtään parempaa, kuin heidän tarvitsee tehdä. Jos alusta asti nähdään, että vaatimus- ja laatutaso on oltava korkealla ja siihen puututaan, jos näin ei ole, niin silloin tavoitteeksi tulee tehdä vielä vähän parempaa.

Yhteistyökulttuurissa olisi hyvä, jos työmaan valvonta voisi järjestäytyä siten, että eri valvojat voisivat huomioda myös muiden toimialojen epäkohtia, vaikka valvotkin sitä omaa alaansa. Kuitenkin huomataan paljon työmaakierroksella muiden alojen epäkohtia. Jos on rakennuksilla ollut, niin tietää vähän niitä toimintatapoja ja miten niitä asioita pitäisi tehdä. Myös johdon osallistuminen, eli tarvitaanko heidän osallistumista työmaa-aikana ja minkä verran suunnitteluvaiheessa; se on jokaisen organisaation itse mietittävä, mikä on järkevä toimintatapa. On varmaan johtajia, jotka haluaisivat osallistua enemmänkin, mutta heille ei anneta tietoa tai ei ole tilaisuutta osallistua.

Ulkoisen sidosryhmän edustaja C: Johtajuudessa oikeudenmukaisuus on yksi erittäin tärkeä asia. Puhuttaessa johtajuudesta käyn noin minimissään kolme kertaa vuodessa läpi sen, mikä on meidän taloudellinen tilanne ja miten työt menevät eteenpäin, niin hyvät kuin huonot asiat. Johtaminen ei ole enää sitä, että lyödään nyrkkiä pöytään ja haukutaan pataluhaksi, että mitä hyvä mies olet mennyt tekemään, vaan se on enemmän sitä, että tehdään yhdessä, myös työmaalla. Työntekijät ja työnjohto keskustelevalle asioista, ei työnjohtokaan ole aina oikeassa. Tämä on juuri sitä työntekoa palvelevaa johtamista, eli jokainen tietää johdon tavoitteet ja organisaatio toimii sen mukaisesti. Työolot ja työn vaatimukset pitää olla oikein mitoitettu. Valta ja vastuu tasapainossa ja esimiehet toimivat työntekijöiden tukena ja jokaisen työpanosta arvostaen.

Vaikka nyt puhutaan linjaorganisaatiosta, että näin mennään, kuka päättää ja vastaa, niin olen sitä mieltä, että annetaan ihmisten itse ajatella. Toivoisin, että työntekijät saavat ja ottavat vastuuta. Yritän palkata sellaisia ihmisiä töihin, joilla on oikea asenne. Jos henkilöllä on oikea asenne työhön, niin silloin sinä opit, vaikka mitä. Johtajan päättäessä kaikesta, luovuus hiipuu työntekijöistä siten, että he vain passivoituvat ja odottavat, että johtaja tulee kuitenkin ja sanoo mitä tehdään.

Yhteistyökulttuurissa on kaikkein tärkeintä, että on käytettävissä ihmiset, jotka tulevat toimeen keskenään. Varsinkin, kun puhutaan vastaava työnjohtaja- ja työpäällikkö-tasolla. Projektin perehdyttämisen vaiheessa pitää myöskin puhua projektin asioista, jotta vältetään väärinkäsityksiltä. Sooloilijoita ei tarvita, jotka menevät toiseen suuntaan, kaikkien pitää tietää miten projektissa toimitaan. Organisaation toimintaan vaikuttavat iso visio, tavoitteet ja johdon pitää kertoa myös miksi me olemme täällä töissä.

Aihepiirin tulosten kommentit

Motivoitunut projektinjohtaja, innovaation ja luovuuden huomioiminen, oikeudenmukainen toimintatapa, vallan ja vastuun tasapuolinen jakaminen ja tavoitteen tiedostaminen nousivat keskiöön puhuttaessa projektiorganisaation johtajuuden merkityksestä onnistuneen lopputuloksen kannalta. Projektipäällikkö huomioi asiakkaan todelliset tarpeet, laatuodotukset, tavoitteen ja vision hankkeesta, jotta hankesuunnitteluprosessiin voidaan päästä kiinni mahdollisimman aikaisessa

vaiheessa. Vastaajien mielestä viranomaisyhteistyön aloittaminen projektin alkuvaiheessa estää lupavaiheen aikana syntyvät viivästymiset, jotka vaikuttavat suoraan rakentamisen aloittamisen viivästymiseen. Hyvässä projektijohtamisessa huomioidaan, että projektiin osallistuvien sidosryhmien määrä ja ryhmien koko voivat muuttua projektin eri vaiheissa. Projektin eri osapuolet ymmärtävät, että jokaisen työllä on merkitystä sen lopputuloksen kannalta. Projektin johdon tulee tiedostaa yhteistyökulttuurin merkitys ja toimia työntekoa palvelevasti ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Projektin valmistumisen jälkeen käydään keskustelu tavoitteiden toteutumisen onnistumisesta suunnittelijoiden, projektiorganisaation, asettajan, työryhmän ja käyttäjien edustajien kanssa. Keskustelussa arvioidaan projektin onnistumista, mutta myös sitä, miten itse projektin avulla saavutettu tuote on onnistunut.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus käsitteli projektin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien johtamista projektin suunnitteluvaiheessa sidosryhmien sitouttamisen näkökulmasta käsin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa sidosryhmien johtamisen tilanteesta kohdeyrityksen projekteissa. Tätä tietoa arvioimalla oli mahdollista saada kokonaiskuva tilanteesta, mutta on myös tiedostettava se, että kaikkea informaatiota ei kyetty saamaan esille. Saadun kokonaiskuvan hahmottaminen tässä tutkimuksessa tuotti kehittämistarpeita, jotka voidaan huomioida tulevilla projekteilla.

Tutkimus rajoittui projektin suunnitteluvaiheen aikaisiin kokemuksiin ja havaintoihin, koska juuri suunnitteluvaiheen aikana tehdään sitovat päätökset koko projektin osalta. Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomioida se, että tutkimus suoritetaan tutkijan henkilökohtaisesta näkökulmasta käsin yksityisenä toimintahahmona. Ulkoiset sidosryhmät valikoituivat haastateltaviksi julkisyhteisöjen kanssa tehdyn yhteistyökokemuksensa ja teemahaastattelun tarvitseman laadullisen otannan vuoksi. Sisäiset sidosryhmät valikoituivat haastateltaviksi, koska he edustivat parhaiten strategisia, taktisia ja operatiivisia sidosryhmiä koulutusyhtymässä.

Projektin menestymisen kannalta on suuri merkitys siinä, kuinka sidosryhmien hallintaprosessissa onnistutaan projektin alkuvaiheessa, koska tällä on suora yhteys sidosryhmien projektille antamaan tukeen ja siihen sitoutumiseen. Projekteja leimaa usein se, että niiden tavoitteet pyritään toteuttamaan keskittymällä vain aikaan, ennalta määrättyyn budjettiin ja laajuuteen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin projektin sidosryhmäjohtamista ja sen vaikutusta laajemmin, operatiivisella ja strategisella tasolla.

Tutkimustyön avulla havaittiin, että sidosryhmissä on usein heikko tietämys projektinhallinnasta ja sen selkeistä tavoitteista suunnittelun alkuvaiheessa. Asettajatahon epäselvä strategia suunnitteluvaiheen toteuttamisesta ja riittävän substanssin puuttuminen päätöksentekovaiheen aikana vaikuttavat haitallisesti projektiorganisaation päämääräkongruenssin tavoitteessa.

Tutkimus osoittaa sen, että ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien sidosryhmästrategia ja siihen liittyvien prosessien kuvausten käyttäminen on jatkossa huomioitava paremmin, koska projektiin sitoutuneet resurssit on tunnistettava ja nimenomaan riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta tarvittavat vuorovaikutuskanavat voidaan synnyttää projektin johdon ja sidosryhmien välille. Sidosryhmät tulisi tunnistaa, muodostaa ja

sitouttaa jokaisessa projektissa ennen suunnittelun aloittamista juuri kyseisen projektin tarpeita vastaavaksi. Erilaisia analyyseja tarvitaan näiden prosessien eri vaiheissa. Siksi tarvitaan sidosryhmäanalyysejä, jotka tehdään osana projekti-suunnittelua ja organisaation kehitystyötä. Tutkimuksen tulokset voivat toimia muutosvälineinä vain, jos projektin sidosryhmät tiedostavat toimintaympäristönsä ja pyrkivät tässä ympäristössä tehokkaasti ja määrätietoisesti kehittämään omaa osaamistaan. Saatujen tulosten perusteella voidaan osoittaa se, että sidosryhmäjohtamisen tavoitteellinen kehittäminen vaatii rakentamisprojektissa ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien johtamisessa yhtenäisen toimintatavan kulttuuria.

Tutkimuksessa tarkasteltiin projektin sidosryhmien johtamista huomioiden haastateltavien rooli sisäisinä ja ulkoisina toimijoina. Jatkotutkimuksessa tässä työssä käytettyä teoriaosaa on mahdollista tarkastella myös varsinaisen rakentamisvaiheen tarpeiden lähtökohdista.

Teemahaastattelussa eniten huolta aiheuttivat projektissa juuri selkeiden tavoitteiden puuttuminen suunnittelun alkuvaiheessa, käyttäjien riittämätön sitoutuminen ja teknisen osaamistaustan heikkous, yhteisen päämäärän epäselvyys, projektin asettajan projektille kohdistamien resurssien ajankäytön epäselvä määrittäminen, käyttäjäorganisaation sitoutumis- ja motivaatiotason vaihtelut suunnitteluvaiheen aikana.

Tätä tutkimusta voidaan laajentaa koskemaan projektin rakentamisen vaihetta siten, että haastateltavien sidosryhmien määrää kasvatetaan ottamalla tutkimukseen mukaan myös muita rakennushankkeeseen kuuluvia tahoja kuten sivu- ja aliurakoitsijat, projektinjohtoa ja valvontaa tarjoavat yritykset, kone- ja laitetoimittajat ja rakennusvalvontaviranomaisia. Laajentamalla sidosryhmien määrää saadaan laajennettua samalla myös eri mielipiteiden määrää, jota voidaan hyödyntää rakentamisvaiheen toiminnan kehittämisessä.

LÄHTEET

- Ahonen, A. & Kallio, T. J. 2002. Käsité- ja tekstitutkimuksen metodologia -perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku, Kirjapaino Grafia Oy. s. 118.
- Anttila, P. 2000. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. 3. painos. Jyväskylä, Gummerrus Kirjapaino Oy. s. 488.
- Artto, K. & Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 1. painos. Helsinki, WSOY. s. 416.
- Atkinson, A. 1999. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. Vol. 17, No. 6, ss. 337-342.
- Belout, A. 1998. Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*. Vol. 16, No. 1, ss. 21-26.
- Bruni, M. E. & Beraldi, P. & Guerriero, F. & Pinto, E. 2011. A Scheduling methodology for dealing with uncertainty in construction projects. *International Journal for Computer- Aided Engineering and Software*. Vol 28, ss. 1064-1078.
- Bryde, D. 2008. Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*. Vol. 26, ss. 800–809.
- Bryson, J. M. 2004. What to do when stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*. Vol. 6, No. 1, ss. 21–53.
- Burke, R. 1995. *Project Management Planning and Control Techniques*. Second Edition. Wiltshire, Redwood Books Trowbridge. s. 390.
- Eskerod, P. & Lund Jepsen, A. 2013. *Project Stakeholder Management*. 1. painos. Farnham, Surrey. Gower Publishing Limited. s. 101.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja Kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 436.
- Hughes, B. & Cotterell, M. 2006. *Software Project Management*. 4. painos. Berkshire, McGraw- Hill Education. s. 357.

Hyväri, I. 2006. Success of Project in Different Organizational Conditions. *Project Management Journal*. Vol. 37, No. 4, ss. 31–41.

Ika, L. A. 2009. Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*. Vol. 40, ss. 6-19.

Jugdev, K. & Müller, R. 2005. A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Institute*. Vol. 36, No. 4, ss. 19-31.

Jergeas, G. F. & Williamson, E. & Skumolski G. J. & Thomas J. L. 2000. Stakeholder Management on Construction Projects. *AACE International Transactions*; 2000 ProQuest. ss. 12.1-12.6.

Kankainen, J. & Junnonen, J.-M. 2001. *Rakennuttaminen*. Tampere, Tammer-Paino Oy. s. 101.

Karlsen, J. T. & Græe, K. & Massaoud, M. J. 2008. Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*. Vol. 3, No. 1, ss. 7-22.

Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. No. 3, ss. 301-329.

Kerzner, H. 2003. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 8. painos. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. s. 891.

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, henkilöstöraportti 2015. Saatavilla:
<http://www.kpedu.fi/docs/default-source/hallinto/henkil%C3%B6st%C3%B6raportti-2015.pdf?sfvrsn=0>.

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, tilinpäätös- ja toimintakertomus 2014. Saatavilla:
<http://www.kpedu.fi/docs/default-source/hallinto/tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-2014.pdf?sfvrsn=2>.

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, yhtymäsuunnitelma 2015-2017. Saatavilla:
http://www.kpedu.fi/docs/default-source/hallinto/yhtym%C3%A4suunnitelma_2015-2017.pdf?sfvrsn=2.

Kettunen, S. 2003. *Onnistu Projektissa*. 1. painos. Juva, WS Bookwell Oy. s. 194.

Lientz, B. P. & Rea, K. P. 1995. *Project Management for the 21st Century*. San Diego, California. Academic Press, Inc. s. 308

Lukka, K. 1991. Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. Liiketaloudellinen aikakausikirja Vol. 40, No. 2, ss. 161-186.

Mazur, A. & Pisarski, A. & Chan, A. & Ashkanasy, N. M. 2014. Rating Defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationship. International Journal of Project Management. Vol. 32, ss. 944-957.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation. Oxford University Press, Inc. s. 284.

Norman, R. 1982. Luova yritysjohto. Suom. L. Sonkin 3. painos. Espoo, Amer-yhtymä Oy. s. 258.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Espoo. Teknillinen Korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. s. 143.

Olsson, N. O. E. & Magnussen, O. M. 2007. Flexibility at Different Stages in the Life Cycle of Projects: An Empirical Illustration of the “Freedom to Maneuver”. Project Management Journal. Vol. 38, No. 4, ss. 25–32.

Pant, I. & Baroudi, B. 2008. Project management education: The Human skills imperative. International Journal of Project Management. Vol. 26, ss. 124–128.

Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. 3. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 410.

Pelin, R. 1996. Projektinhallinnan käsikirja. 1. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 403.

Pelin, R. 1990. Projektin suunnittelu ja ohjaus. 1. painos. Hämeenlinna, Weilin & Göös. s. 341.

Pinto, J. K. 2010. Project Management: achieving competitive advantage. Second Edition. New Jersey, Pearson Education Inc. s. 480.

Pinto, J. K., Kharbanda, O. P. 1995. Successful Project Managers: Leading Your Team to Success. Van Norstrand Reinhold, Pearson education, Inc. s. 480.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen –projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. 1. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 219.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. 5. painos. Tampere, Talentum Media Oy. s. 268.

Shenhar, A. J. & Dvir, D. & Levy, O. & Maltz, A. C. 2001. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning. Vol. 34, ss. 699–725.

Skulmoski, G. J. & Hartman, F. T. 2009. Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. Project Management Journal. Vol. 41, No. 1, ss. 61–80.

Sutterfield, J. S. & Friday- Stroud, S.S. & Shivers-Blackwell, S.S. 2006. A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned. Project Management Institute. Vol. 37, No. 5, ss. 26-35.

Thomas, R. & Marosszeky, M. & Karim, K. & Davis, S. & McGeorge, D. 2002. The Importance of Project Culture in Achieving Quality Outcomes in Construction. In proceedings of 10th Annual Conference of the International Group of Lean Construction, 6-8 August. Gramado, Brazil. ss. 1-13.

Turner, J. R. & Müller, R. 2005. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. Project Management Institute. Vol. 36, No. 1, ss. 49-61.

Viirakorpi, P. 2000. Onnistunut projekti-opas kunta-alan projektityöskentelyyn. 1. painos. Helsinki, Suomen Kuntaliitto, Kuntaliiton painatuskeskus. s. 54.

Wysocki, R. K. 2009. Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme. Fifth Edition, Indianapolis, Wiley Publishing, Inc. s. 734.

LIITE 1

Haastattelurunko

Projektiorganisaatio:

- Mitä kokemuksia sinulla on projektiorganisaatioympäristöstä?
- Kuinka laajana näet projektiorganisaatioympäristön?
- Projektiorganisaation menestystekijät ja niiden yhteys projekteihin?
- Projektiorganisaatioympäristön hallinta?

Strateginen johtaminen ja projektin hallinta:

- Projektitoiminnan menestystekijät?
- Mikä yhteys strategisella johtamisella on projektin hallintaan?
- Oletko voinut vaikuttaa projektihallinnan onnistumiseen?
- Mitä tekijöitä onnistunut projektinhallinta mielestäsi vaatii?
- Minkälaisia ajatuksia sinulla on elinkaaren hallinnasta?
- Onko päämäärät ja hyötyodotukset kaikissa projekteissa yhdenmukaiset?

Sidosryhmien hallintaprosessi:

- Mitä ovat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät?
- Miten projektin onnistumiskriteerit ovat mielestäsi tunnistettavissa?
- Luoko projekti omat onnistumiskriteerinsä projektin aikana?
- Mitä näkemys sinulla on resurssien allokoinnin tarpeellisuudesta?
- Onko tarpeellista analysoida resurssien toimintaa projektissa, jos resurssien allokointi on muuten hyvin hoidettu?
- Mikä näkemys sinulla on sidosryhmäanalyysistä?
- Etukäteis- ja jälkikäteisanalyysi; miten näet näiden analyysivaiheiden merkityksen projektin onnistumisen arvioinnissa?
- Miten sidosryhmien panos-tuotos toteutuu projekteissa?
- Minkä painoarvon laittaisit yhteistyökulttuurille projektissa, kun ajatellaan kaikkia siihen osallistuvia sidosryhmiä?

Projektiryhmän suorituskyykyyn liittyvät tekijät:

- Mitä ajatuksia sinulle johtajuus käsitteenä tuottaa projektiorganisaatiossa ja projektiympäristössä?

- Minkälainen mielikuva sinulle syntyy johtajuudesta projektiryhmän suorituskykyä määriteltäessä, jos johtajuutta peilataan konfliktienhallinnan, tiimiyhtenäisyyteen pyrkimisen, yhteydenpitona ylimpään johtoon ja suunnan näyttämisen kautta?
- Miten suorituskykyyn voidaan johdon näkökulmasta vaikuttaa?
- Budjetinmukaisuus, innovaatiot, muutoksiin sopeutuminen, laatuodostukset suhteessa laatutuloksiin sekä tekninen onnistuminen: mikä on näiden rooli ja merkitys projekteissa?
- Onko sinun mielestäsi rakennuttajaorganisaatiot yleensä innovatiivisia ja luovia?
- Miten näkemyksesi mukaan projekti- ja organisaatioympäristöt ovat sidoksissa keskenään?
- Tuodaanko projektiryhmään uusia ajatuksia, haetaan eri malleja ja ratkaisuja?
- Tehokkaan projektiryhmän vaatimukset, mitä ominaisuuksia sinun mielestäsi pitäisi huomioida näissä vaatimuksissa?
- Miten poliittinen ilmapiiri/poliittinen ympäristö vaikuttavat ylipäänsä; suodattuuko se jotenkin projektiryhmän suorituskykyyn vaikuttavaksi tekijäksi?
- Onko sosiaalisella ympäristöllä vaikutusta projektiorganisaation suorituskykyyn?
- Kuinka merkittävänä pidät ajatusta siitä, että tutkitaan projektiorganisaation toimintaa?
- Herättikö tai synnyttikö tämä teemahaastattelu sinussa mitään uusia ajatuksia?